

أخطاء الإدارة

Management Mess-Ups

تأليف
مارك إيبلر

الترجمة باعتماد
د/ خالد العامري

CAREER PRESS

DAR EL-FAROUQ
for Publishing & Distribution

أخطـــاء الإدارة

Management Mess-Ups

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

الحائزة على الجوائز الآتية

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٥

جائزة تقدير من اتحاد الناشرين الأردنيين في معرض عمان الدولي العاشر للكتاب لعام ٢٠٠٤

جائزة أفضل ناشر ثقافي عام في مصر لعام ٢٠٠٤

جائزة أفضل ناشر للأطفال والناشئة في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة أفضل ناشر مدرسي في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة أفضل ناشر للترجمة من وإلى اللغة العربية في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة الإبداع في مصر لعام ٢٠٠٢ (الجائزة الذهبية)

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠١

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٠

المركز الرابع كأفضل دار نشر على مستوى العالم في مجال الترجمة في معرض فرانكفورت عام ٢٠٠٠

الناشر الأجنبي: كارير برس

الموزع الوحيد على مستوى الشرق الأوسط:

دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ شارع الدقي – اتجاه الجامعة مَنْزل كوبري الدقي – جيزة – مصر

تليفون: ٣٣٨٠٤٧٣ (٠٠٢٠٢) – ٧٦٢٢٨٣٠ (٠٠٢٠٢) – ٧٦٢٢٨٣١ (٠٠٢٠٢) – ٧٦٢٢٨٣٢ (٠٠٢٠٢) – ٧٤٩١٣٨٨ (٠٠٢٠٢) – ٧٤٨٠٧٢٩ (٠٠٢٠٢)

فاكس: ٣٣٨٢٠٧٤ (٠٠٢٠٢)

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

إيبلر، مارك.

أخطاء الإدارة/تأليف مارك إيبلر؛ الترجمة باعتماد د/ خالد العامري.– ط ١.– القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، [٢٠٠٦] ٣٢٠ ص؛ ٢٤ سم. – (مهارات الإدارة الحديثة)

تدمك: 977-408-401-2

١– الإدارة

أ– العامري، خالد (مترجم)

ديوي: ٣٥٠

رقم الإيداع: ٢٠٠٦/٢٢٤٧٥

تدمك: 977-408-401-2

تحذيـــــر

الطبعة العربية الأولى ٢٠٠٧

الطبعة الأجنبية ٢٠٠٦

العنوان الإليكتروني:

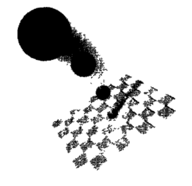
www.darelfarouk.com.eg

www.daralfarouk.com.eg

مهارات الإدارة الحديثة

أخطـــــاء الإدارة

Management Mess-Ups



المحتويـــات

تمهيد

عندما قمت بتأليف هذا الكتاب في بداية الأمر، تمثل هدفي في تقديم كتاب يُكتب له الخلود والبقاء بين سائر الكتب الأخرى. فقد أردت تأليف كتاب مفيد وعملي بشكل كافٍ يستطيع الناس شراءه وقراءته ثم يجعلونه بعد ذلك في متناول أيديهم كمرجع مستقبلي. وأعلم أنه كتاب بسيط بين تلك الكتب المتخصصة في مجال الإدارة التي تصدر سنويًا، ولكنني أردت أن يُكتب له البقاء بين هذه الكتب. ولم أكن أحلم أن يكون أمر بقائه بين سائر الكتب بهذه البساطة.

منذ نشر هذا الكتاب لأول مرة، بدت التغيرات في عالمنا بمثابة أمر يثير الضيق لا يستطيع العقل تحمله، كما بدا تأثير هذه التغييرات على مجال العمل والإدارة عميقًا. وبالطبع، تمثلت مثل هذه التغيرات العالمية في النقاط الثلاث التالية:

- ما أحدثه شبح الإرهاب من تهديدات لأمن بعض الدول وتأثير ذلك على شتى مناحي الحياة بها. ففي بعض الدول التي تضررت بأحداث الحادي عشر من سبتمبر، عكف الموظفون على إعادة تقييم كل ما هو مهم حقًا. كما أن الكثير منهم قد وضعوا أهدافًا ذات معنى على رأس أولوياتهم بدلاً من المال كعامل أساسي في ظل العمل الذي يسعون إلى إتمامه.
- ما سببته الافتراءات والفضائح المتعلقة بالشركات من زعزعة لاستقرار الأعمال التجارية كافة وخاصةً في النظم المالية السائدة بالولايات المتحدة في بداية هذه الألفية. وتستوجب التشريعات الشاملة المعنية بهذه الأمور تعيين مدير تنفيذي ليصدق شخصيًا على الأمور المالية الخاصة بأية شركة لاجتذاب المستثمرين تجاه السوق.
- ما أحدثته مظاهر التقدم التكنولوجي وانخفاض التكلفة من تغيير في الطريقة التي أصبحنا نتواصل بها مع بعضنا البعض. فقد ساهمت الأجهزة التكنولوجية الحديثة مثل: الكمبيوتر الرقمي الشخصي والكمبيوتر المحمول

(لاب توب) والتكنولوجيا اللاسلكية في تسهيل الكيفية التي تُجرى بها الأعمال التجارية وتوقيت ومكان إتمامها أيضًا. فقد بدأ الموظفون يشعرون بنوع من العزلة؛ حيث حلت مليارات من رسائل البريد الإليكتروني سنويًا محل صور التواصل الشخصي المعروفة.

لقد أصبح المديرون ورؤساء العمل يتعاملون الآن مع مشكلات لم يخطر ببالهم قط التعامل معها في خططهم التي قاموا بإعدادها منذ عشرة أعوام. فقد أسهم العديد من الاتجاهات في تغيير شكل الأعمال التجارية – بشكل أو بآخر – مثل حدوث طفرة كبرى في الاستعانة بمصادر خارجية لإتمام مهام العمل فضلاً عن وجود تلك الحاجة الماسة إلى النمو الأساسي وتغير التحالفات (على الصعيد الداخلي والخارجي) وتقلب الأسواق ووجود عملاء وهميين وغيرها من الاتجاهات الأخرى.

دائمًا ما أشير في ندواتي التي أعقدها إلى هذه الفترة الزمنية التي نعيشها على أنها "عصر عدم الاستقرار". ولكن، تسبب هذا المسمى في انزعاج وقلق بعض الأشخاص لأنه يتضمن عالمًا مليئًا بالشك والغموض والتغير، مما جعلهم يتذكرون الماضي بلهفة ويأملون في أن تعود الأمور إلى وضعها العادي والطبيعي. ومع ذلك، فثمة أمل في عودة الأمور إلى مجراها الطبيعي ولكن بشكل جديد؛ حيث تتفوق فرص نجاح هذا العصر على ما يحيط به من تهديدات.

الأعمال التجارية وفرص النمو والبقاء

تعتمد الأعمال التجارية اليوم على القليل من عمليات الدمج والشراء؛ حيث إنها تبحث عن فرص النمو بدلاً من تلك العمليات وذلك من خلال الاعتماد على الكفاءات الأساسية. فقد تم توكيل عبء زيادة معدل النمو الداخلي (معدل النمو الصافي الذي تحققة الشركة بعد التغاضي عن سائر العوامل الأخرى) إلى المديرين على جميع المستويات الذين أصبحوا بمثابة قادة النمو الحقيقي. ويتطلب هذا الأمر وجود مديرين (وعمال) يستطيعون إدراك الفرق بين المهام والنتائج فضلاً عن إدراك هوية الأشخاص الذين يستطيعون تحمل تلك النتائج.

إن هذا الكتاب استطاع فعليًا أن يظل مستمرًا ويُكتب له البقاء بين سائر الكتب بشكل ملحوظ. ولا يرجع ذلك في الأساس إلى مهارتي وحدها ككاتب، بل يعود الفضل بشكل أكبر إلى تلك المبادئ الراسخة التي استندت إليها عند تأليف هذا الكتاب؛ ومن ثم، سيكون دائمًا كتابًا مناسبًا ومواكبًا للعصر. وثمة بعض الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة مثل: هل هناك مجال لم نعد نحتاج فيه إلى تذكير أنفسنا بأن نكون مستمعين مؤثرين؟ هل التواصل مع العملاء لاكتشاف حاجاتهم ينتج عن الممارسة؟ هل ستأتي تلك اللحظة التي لا نعد نحتاج فيها لأن نتذكر أن أسهم رأس المال تتحكم في كل شيء؟ والإجابة أنه ليس من المحتمل؛ فالحقيقة هي الحقيقة حتى عندما يتم تغليفها بالشكل المضلل للقدرة على التمييز. فالحقيقة ليست بالضرورة أن تكون شيئًا جديدًا لكي تكون مؤثرة.

مقدمة

هل تستطيع أن تتخيل أن تخسر عميلاً في حسابه الخاص 2 مليون دولار؟ لقد حدث ذلك بالفعل منذ عدة سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث عرضت إحدى الصحف الأمريكية قصة تتناول هذا الموضوع.

تدور أحداث تلك القصة عن أحد العملاء الذي تعرض لتجربة قاسية خلال تعامله مع بنكه الخاص. فبعد أن حصل على مائة دولار نقدًا من أحد فروع البنك، طلب هذا العميل من موظفة الاستقبال أن تصدق على تذكرة انتظار سيارته أمام البنك. لكنها رفضت موضحة له أن هذه لا تعد "صفقة" لكي يتم التصديق عليها. قام هذا العميل بإعلام تلك الموظفة بأنه عميل مهم لدى البنك، لكنه لم يلق سوى تجاهلا بصدد مشكلته. كما قام هذا العميل بمقابلة مدير الفرع الذي ألقى على مسمعه سياسة البنك الخاصة بالتصديق على تذاكر انتظار السيارات. وفي اليوم التالي، توجه هذا العميل الذي شعر بالإحباط إلى الفرع الرئيسي وقام بإغلاق حسابه الذي تجاوز 2 مليون دولار أمريكي.

لقد قمت بالاحتفاظ بنسخة من تلك القصة في حافظتي لكي تذكرني دائمًا بأن الأخطاء البسيطة في العمل تنتج عنها عواقب وخيمة. إن الخطأ الحقيقي في تلك القصة لم ترتكبه موظفة الاستقبال، وإنما ارتكبه فريق العمل المسئول عن إدارة البنك. إن السياسة التي تستخدمها أية شركة لكي تلبي احتياجات العميل يجب أن تخضع لتعديلات فورية (للحصول على مزيد من المعلومات، انظر الخطأ الثلاثين). بالرغم من أن تلك القصة السابقة قد تبدو بمثابة حالة فردية، فإن الحقيقة تتمثل في أن مثل تلك الأخطاء تتكرر يوميًا في العديد من الشركات، ولكنها تكون على نطاق ضيق وبهذا يكون من الصعب تعقبها.

أساس المشكلة

إن الإدارة في بيئة العمل الحالية التي تكون مفعمة بالاضطرابات تمثل بالتأكيد مهمة شاقة للغاية. فعندما تنظر إلى لا مركزية السلطة في الهيئات والشركات التي

تتسم بالتملق وقلة حجم نشاطها، فستدرك سريعًا أن المسئول عن أداء وإنتاج الآخرين لديه بالفعل مهام كبيرة يقوم بها. أضف إلى تلك المهمة الصعبة أن العديد من مديري الشركات لم يتم إعدادهم لتلك المهمة إعدادًا جيدًا؛ ومن ثم، تتوفر في هذه الحالة عوامل قوية للإخفاق والفشل في العمل.

فقد أدرك رؤساء الشركات في جميع أنحاء العالم - بما في ذلك الشركات التي تتمتع بسمعة جيدة - أن شركاتهم تتعرض لخسارة كبيرة عند إقالة الموظفين الأكفاء لديها. فكما أظهرت المقابلات الكثيرة مع الموظفين المستقيلين، فإن أسباب الإقالة غالبًا ما تكون واهية. وعندما يرتكب مديرو هذه الشركات مثل هذا الكم الكبير من الأخطاء الصغيرة، فإنهم بذلك يفقدون العاملين الماهرين لديهم؛ وبالتالي تفقد الشركة مكانتها في الأسواق التجارية. وأذكر عبارة قد قالها لي أحد الموظفين مفادها أن المرء يمكنه أن يعمل لدى أفضل شركة في العالم، ولكن إذا كان رئيسه في العمل سيئًا، فسيشعر بعدم قيمة الوظيفة التي يعمل بها.

حل المشكلة

يعرض هذا الكتاب سبعة وخمسين خطأً في مجال الإدارة وكيف يمكن للمرء أن يتجنبها، كما يسرد مجموعة من قصص الأشخاص الذين لم يتجنبوها. ويقدم هذا الكتاب أيضًا نصائح عملية وفورية لكل مَن يقع على عاتقه مسئولية أداء العمل سواء مع الآخرين أو من خلالهم. ويتم تقديم هذه النصائح في إطار مختصر وطريف وبسيط. علاوة على ذلك، تتميز تلك النصائح بأنها ذات قيمة ويمكن تطبيقها عمليًا وبفعالية؛ حيث إنها جاءت نتيجةً لمجموعة من الملاحظات والتجارب والمواقف الحقيقية التي قد تعرض لها المئات من المشاركين في الندوات والعملاء في جميع أنحاء العالم. وبالرغم من الاهتمام بذلك الموضوع، فلقد كان هناك حرص شديد على عدم ذكر اسم أية شركة أو شخص بعينه. فنحن نرغب فقط في تقديم المبادئ الأساسية للإدارة الناجحة لكي نسير على نهجها.

التعلم من الأخطاء

يتمثل الغرض الأساسي من العمل في جذب العملاء والحفاظ على تلك العلاقة التي تربطهم بالشركة، بينما يتمثل الغرض الأساسي من الإدارة في تهيئة بيئة عمل يوجد بها عمال يتم إعدادهم وتأهيلهم لإنجاز أهداف العمل. يتطلب أمر تهيئة مثل هذه البيئة مديرًا لديه عدد من المهارات الفكرية والفنية بالإضافة إلى تمتعه بمهارة إقامة علاقات إنسانية، لكن المهارة وحدها لا تكفي دون القدرة على التعلم من الأخطاء السابقة سواء أكانت أخطاء الشخص نفسه أم أخطاء الآخرين.

الفصل الأول
القيادة

الخطأ الأول: العجز عن فهم الدور الحقيقي للمدير

قامت مديرة قسم المشتريات في إحدى الشركات بمراجعة الحسابات الخاصة بشركة مورِّدة جديدة من المحتمل أن تلجأ الشركة إلى خدماتها. وفكرت مديرة قسم المشتريات أنه ما إذا تم اللجوء إلى خدمات هذه الشركة فإنها لن تكون فقط بمثابة المورد الوحيد للشركة، بل ستكون أيضًا أصغر مورد ستتعامل معه الشركة. وفي محاولة منها لكي تصل إلى حلول لما يشغلها، قامت مديرة قسم المشتريات بعقد اجتماع مع الأعضاء المسئولين عن الشركة المورِّدة، وبدأت في طرح العديد من الأسئلة التي تبدأ بصيغة "ماذا لو" مثل: "ماذا لو احترق المصنع؟"، "ماذا لو تعرضت آلات الإنتاج للتحطم؟" ... وغيرها من الأسئلة. وقد اندهشت مديرة قسم المشتريات عندما وجدت المدير العام للشركة المورِّدة يقوم بالإجابة على كل سؤال، على الرغم من حضور جميع المسئولين عن الشركة في هذا الاجتماع.

عندما أوشك الاجتماع على الانتهاء، قامت مديرة قسم المشتريات بطرح سؤالٍ أخير على المدير العام للشركة المورِّدة، قائلةً: "ماذا سيحدث للشركة إذا ألم بك شيء سيدي؟" ومثل هذا السؤال لا يحتاج بالطبع إلى إجابة؛ حيث إن إجابته واضحة للجميع. فقد قصدت مديرة قسم المشتريات طرح هذا السؤال على المدير العام بالتحديد لأنه وضع نفسه على رأس المسئولين جميعًا كما أنه جعل من نفسه شخصًا مهمًا داخل الشركة. وقد كانت هناك فرصة ليس فقط لإيجاد إجابة على كل ما يشغل مديرة قسم المشتريات من أسئلة، ولكن أيضًا لتعزيز قدرات سائر أعضاء فريق العمل.

ففي الوقت الذي انتظر جميع الأعضاء بما فيهم العملاء المرتقبين إجابة المدير العام على هذا السؤال، قام المدير بهزّ كتفيه وارتسم على وجهه تعبير وكأنه يقول: "أنتِ على صواب، فأنا المسئول عن كل شيء هنا". وبالرغم من أنه لم ينطق بهذه

الكلمات، فإن صمته وتكلفه كانا يعبران عما يريد قوله. لقد فضَّل هذا المدير أن تُلقى عليه الأضواء وأن يكون مركز الاهتمام بدلاً من أن يطمئن المشتري عن طريق تشجيع فريق عمله على التحدث والظهور بمظهر جيد. في تلك اللحظة من إطلاق العنان لرغبات النفس وهواها، تسبب هذا المدير في خسارة شركته لإبرام عقد إحدى الصفقات مع شركة مديرة قسم المشتريات، وربما يكون قد فقد أيضًا احترام وولاء مساعديه.

أذكر موقفًا مشابهًا عندما طُرح السؤال نفسه على مدير شركة أخرى. واعتقد هذا المدير أن هذا السؤال على سبيل المداعبة، فضحك قائلاً: "آمل أن يدرك الأعضاء أنني سأرحل يومًا ما". وقام هذا المدير بالثناء على الأعضاء ذاكرًا فضائلهم، كما وصفهم بأنهم أكفأ فريق عمل قام بالعمل معه. وأضاف قائلاً: "إنني أؤمن بأنني سأرحل يومًا ما، كما أؤمن بأن الشركة آنذاك ستستمر في عملها كما كانت من قبل". وتعليقًا على ما قاله هذا المدير، فتلك الإجابة متوقعة من شخص كهذا يقدر جهود فريقه. أما المدير الذي تم ذكره في القصة الأولى كان عليه أن يُجيب بالطريقة نفسها؛ فقد كان هو الآخر محاطًا بفريق عمل ماهر - فريقٌ قادر على العمل حتى في غياب رئيسه - لكنه تجاهله؛ وبالتالي فقد ولاءه له.

الإدارة الجيدة ليست اكتشافًا حديثًا

يكمن سر نجاح الإدارة في إدراك المدير أن فريق العمل هو أحد أسباب هذا النجاح. فقد ذكر أحد الحكماء الصينيين أن الإدارة الجيدة ليست اكتشافًا حديثًا؛ حيث إنها كانت موجودة بالفعل منذ 600 سنة قبل الميلاد. كما أضاف هذا الحكيم قائلاً إن سر النجاح يكمن في تهيئة بيئة عمل يوجد بها فريق عمل قادر على الشعور بذاته وكفاءته في العمل. وقد دوَّن هذا الحكيم الصيني الكلمات التالية: "إذا فشلت في تقدير الآخرين، فمن الطبيعي أن يفشلوا هم أيضًا في تقديرك." وبالرغم من أن تلك الحكمة موجودة منذ قرون طويلة، فإنه لم يتم تطبيقها من قبل العديد من المديرين. وقد تم مؤخرًا توضيح تلك النقطة جيدًا في أحد الحوارات بإحدى المجلات المعنية بمجالات العمل المختلفة.

أما الشخص الذي تم إجراء الحوار معه، فقد كان يعمل كمدير تنفيذي بإحدى الشركات. وعند سؤاله في الحوار عن سياسته في الإدارة وعن "خطته" في العمل، أجاب قائلاً: "إنني أعلم جيدًا بأن سياستي في الإدارة ليست مثمرة، ولكن عندما يحين الوقت لتحقيق أهداف العمل، فإنني أرغب في أن أمسك بزمام الأمور وأرغب في أن أكون من يقوم بتحقيق الأهداف وحدي." إن المرء ليشعر بالأسى والأسف تجاه الموظفين الذين يقومون بالعمل في دائرة هذا المدير؛ حيث إن شخصية مثل هذا المدير لا شك أنها تتسم بالغرور الشديد وتشبه إلى حد كبير لاعب الكرة المغرور – في فريق كرة القدم في مدرستي – الذي كان يريد أن يستأثر بالفوز دون أدنى ذكر لمجهود الآخرين.

ثمة صفات عديدة يشترك فيها كل من المدير المذكور سابقًا ولاعب الكرة المغرور، فكل منهما يريد تحقيق هدفه دون مشاركة الآخرين في تحقيق ذلك. وتبدو استراتيجية لاعب الكرة المغرور سهلة للغاية؛ حيث يمرر الكرة للظهير المساعد الذي لديه مهارة الجري السريع وتخطي اللاعبين. وحينما تقترب الكرة من خط التسديد، يقوم هذا اللاعب بتسديد جميع الأهداف. ولهذا كان يلقب هذا اللاعب باسم "الظهير الربعي المتسلل". ونتيجةً لتلك الإستراتيجية التي كان يتبعها هذا اللاعب المغرور، فقد كان دائمًا يتلقى الثناء والمديح؛ ومن ثم أصبح نجمًا للفريق.

تألق هذا اللاعب وازدادت شهرته نتيجةً لجهده المتواصل في إحراز الأهداف. وفي كل مباراة، يتم تشجيعه والتصفيق له من قبل الجماهير. في بادئ الأمر، كان الفريق سعيدًا بالفوز. ولكن بعد فترة وجيزة، بدأ اللاعب يفقد هذه الشهرة؛ حيث شعر لاعبوا الفريق بالضجر من القيام بمثل هذا العمل المتمثل في تمهيد الطريق إلى هذا اللاعب فقط لكي يقوم هو بإحراز الأهداف. لذلك، ترك لاعبوا الفريق الأمر برمته لهذا اللاعب لكي يتصرف كما يشاء، حتى أنهم لم يُقدموا على مساعدته في الملعب كما سبق. إضافةً إلى ذلك، أهمل هذا اللاعب المغرور والمشهور الاهتمام بنظافته الشخصية حتى أن قميصه الرياضي أصبح في حاجة إلى التنظيف. وانتهى موسم هذا اللاعب بهزيمة ساحقة.

الانفراد بالمجد

خلال الحوار الصحفي الذي أجري معه، أوضح المدير المذكور مسبقًا أن سياسة إدارته ليست جيدة، وذلك لأنه قد أرسى دعائم سياسته على أساس الأنانية والتعجرف والابتعاد بشكل كبير عن تلبية احتياجات فريق العمل الحالية. فالعجز عن فهم الدور الحقيقي الذي يجب على المدير القيام به في بيئة عمل تموج بالمنافسة يتصدر هنا قائمة أخطاء الإدارة. وبالرغم من ذلك، ما زال المديرون يستمرون في تحقيق أهداف العمل بمفردهم دون ذكر لجهود الآخرين لكي ينفردوا وحدهم بالمجد. وتأمل معي القصص التالية:

قامت موظفة موهوبة بتقديم فكرة مبتكرة من أجل تطوير القسم الذي تعمل به، ولكن قوبلت تلك الفكرة بالرفض من مديرها الذي برع في نقدها. وبعد ذلك، قام هذا المدير بتقديم تلك الفكرة إلى رئيسه في العمل وادّعى أنه صاحب تلك الفكرة. وقوبلت تلك الفكرة بالمديح وحصل المدير على مكافأة نظير تلك الفكرة التي ستحقق أرباحًا للشركة.

قام مدير متجر يبيع بالتجزئة بالحضور قبل الموظفين في قسم المبيعات ووضع توقيعه على سجلات المبيعات الخاصة بالموظفين. بالرغم من أن هؤلاء الموظفين لم يتلقوا أية عمولة لقاء عملهم، فإنه عندما تم استعراض سجلات المبيعات في المكتب الرئيسي، حصل هذا المدير وحده على التقدير الكامل دون الموظفين.

قام مدير في إحدى شركات السمسرة باستبدال غلاف التقرير الذي قام أحد مساعديه بإعداده وقام بكتابة اسمه عليه، وسلمه إلى مجلس الإدارة بصفته القائم بإعداده. وكان هذا التقرير سببًا في ترقية هذا المدير.

لم تكن هذه الأمثلة السابقة افتراضية، وإنما كانت من واقع الحياة وتعرض لها الموظفون المرؤوسون الذين أصابهم الإحباط حينما ذهبت أعمالهم أدراج الرياح وانفرد مديروهم بالمجد. لذلك، فهناك العديد من هؤلاء الموظفين الذين يكونون على أهبة الاستعداد للثأر من رؤسائهم في العمل.

العواقب الوخيمة للأخطاء الصغيرة

على غرار ما سبق، إليك مثال آخر يوضح مدى العجز عن فهم الدور الحقيقي للمدير. أخبرتني مديرة قسم الموارد البشرية بإحدى شركات الإليكترونيات أن هناك شابًا في شركتها قد تم تعيينه مديرًا لقسم الهندسة المفعم بالمشكلات. كانت تتميز مجموعة العمل في هذا القسم بأنها قادرة على إتمام العمل بشكل جيد، لكنها لم تكن أبدًا منتجة بدرجة كبيرة. حاول العديد من المديرين الآخرين وضع مجموعة العمل على المسار الصحيح، إلا أن محاولاتهم جميعًا قد باءت بالفشل. ولكن في ظل الإدارة الحكيمة لهذا الشاب، تغيرت أمور كثيرة. وبصرف النظر عما فعله هذا الشاب، فلقد كان له تأثير فوري؛ حيث تزايد الحماس والنشاط بشكلٍ ملحوظ، كما ازدادت معدلات الإنتاج بدرجة كبيرة.

بعد مرور بضعة شهور من تولي هذا المدير الجديد إدارة قسم الهندسة، قابل زميلاً له في العمل في فترة الاستراحة والذي تحدث معه قائلاً: "لقد تغير قسمك بالفعل ويبدو أنه أصبح من الأقسام المنتجة في الشركة. إنني لا أستطيع أن أصدق عدد المشروعات التي قمت بإنجازها في ذلك القسم." وفي ظل استمتاعه بهذا المديح غير المتوقع من زميله، انساق هذا المدير الجديد وراء هذا الإطراء، قائلاً: "بالطبع، فلم يكن لتلك الشركة قسم حقيقي للهندسة دون جهودي."

انتشرت الأخبار بسرعة في تلك الشركة الصغيرة. ولم ينقض وقت طويل حتى علمت مجموعة قسم الهندسة بتعليق المدير الجديد. وفي غضون يومين، عادت مجموعة العمل إلى وضعها القديم الذي اتسم بقلة الإنتاج وانقلبت الأوضاع تمامًا في قسم الهندسة. وبعد بضعة شهور، تم نقل هذا المدير صاحب الإنجازات في قسم الهندسة إلى قسم آخر. وحاول قدر استطاعته أن يشجع مجموعة العمل في هذا القسم الجديد، لكنه فشل في ذلك. فقد أخبرتني مديرة الموارد البشرية للشركة أن تلك القصة تتلخص في أنه "ينجم عن الخطأ الصغير عواقب وخيمة".

ثمة أوجه تشابه واضحة بين تلك القصة وغيرها مما سبق بما فيها قصة مدير الشركة التي تم ذكرها سابقًا ولاعب الكرة المغرور المستأثر بالفوز لنفسه فقط. فكل

هؤلاء ممن سبق ذكرهم يشتركون في مهام لن يتم إنجازها دون وجود فريق العمل القادر على ذلك. لقد قرر كل هؤلاء الانفراد بالمجد، ولكنهم عانوا جميعًا من عواقب وخيمة لقرارهم. فقد ذكر عميد إحدى كليات إدارة الأعمال أنه من المهم أن يقر المدير بأن فريق العمل كان سببًا في نجاحه، كما أضاف قائلاً: "ينبغي أن يعترف المدير بالدور الذي يلعبه فريق العمل معه في تحقيق النجاح، وإلا سوف يرفض كل فرد أن يكون عضوًا في فريق العمل وسوف يصر على أن تكون له زعامة الفريق."

نصائح للتغلب على الخطأ الأول

١- ينبغي إبداء النصح إلى المسئول عن الإدارة العليا. ينبغي على المدير أن يقوم بإعلام رئيسه في العمل أن دوره الحقيقي هو تنمية وتشجيع مهارات الآخرين والعمل على دعمهم فيما يقومون به من عمل. فعندما تسير إدارة القسم الذي يتولاه المدير على ما يرام، فسيدرك رئيس الشركة هذا مدى الدور الفعال الذي يقوم به المدير.

٢- ينبغي على المدير أن يدرك أن الإدارة الحقيقية ليست في أن ينجح ويتألق وحده. تتمثل الإدارة الحقيقية في أن يقوم المدير بتيسير مهام العمل على غيره وأن يمكن الآخرين من القيام بواجبهم على أكمل وجه. إن الإدارة الحقيقية تعني أن يقوم المدير بمنح الفرص لغيره من الموظفين للعمل على تحقيق أهداف الشركة. فتحقيق نجاح الشركة ينبغي أن يكون بمساعدة جميع أعضاء فريق العمل وليس من جانب المدير فقط.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بالبحث عن فرص لتعزيز جهود فريق العمل لديه. كما ينبغي على المدير أن يعمل على الإشادة بجهود فريقه. كذلك، يمكن أن يقوم المدير بالبحث عن سبل جديدة ومبتكرة لتكريم القائمين على تحقيق أهداف الشركة أو منح جوائز رمزية لمن قام بأفضل أداء.

٤- ينبغي على المدير أن يتذكر تلك الحقيقة التي مفادها أن المدير الذي يقوم بدوره الحقيقي في الإدارة لا يفقد مساره أبدًا في تأدية مهامه الوظيفية. كما يتعين على المدير أن يثق جيدًا في مقدرته على تعليم وتدريب فريق عمله وإبداء النصح والإرشاد له فضلاً عن مساندة جهوده. ينبغي على المدير ألا يدع ضغوط العمل اليومية تبعده عن استثمار إمكانيات فريق العمل وما يمكن تحقيقه من تقدم في المستقبل.

٥- يتعين على المدير مراعاة عدم استغلال جهود فريق العمل لديه، وأن يقوم بدعم أعضاء هذا الفريق وتشجيعهم. كما يتعين عليه أن يضع خطًا فاصلاً بين تشجيع جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف الشركة وبين استغلال هؤلاء الأعضاء بأنانية.

الخطأ الثاني: الفشل في الحفاظ على تقدم الشركة وازدهارها

أذكر أنني قرأت ذات يوم قصة قصيرة لأحد المؤلفين المشاهير تحكي عن رجل كان قد شرع في القيام برحلة في الشتاء عبر أحد طرق ولاية ألاسكا في أمريكا الشمالية في الوقت الذي كان يتساقط فيه الجليد وقام باصطحاب كلبه معه في هذه الرحلة. كانت رحلتهما صعبة للغاية؛ حيث كانا يقاومان الجليد الكثيف ودرجة الحرارة المنخفضة التي كانت تحت درجة التجمد. فقد ذكر مؤلف هذه القصة أن الكلب قد قام بتعقب صاحبه وهو مدرك ومتخوف من سوء عاقبة القيام برحلة في ظل درجة حرارة تنخفض عن الصفر بأكثر من سبعين درجة. لم يتبع الكلب صاحبه بسبب ولائه له، وإنما لاعتقاده بأن صاحبه يمكن أن يمنحه الدفء؛ حيث إن هذا الرجل لم تكن بحوزته ثقاب كبريت للتدفئة فحسب، بل كانت لديه أيضًا تلك القدرة على الإشعال للتدفئة.

كيفية الحفاظ على تقدم الشركة وازدهارها

منذ عدة سنوات، شاركتُ في تشييد أحد المصانع بإحدى الدول. وكان للشركة التي كنت أمثلها نظام يفوق العادة؛ حيث تمثل سر هذا النظام في أن الشركة كانت

تحمل على عاتقها التزامات غير عادية للعمل على خدمة العملاء، وذلك منذ وقت طويل قبل وجود ما يسمى بخدمة العملاء. إن أحد الأسباب التي جعلت تلك الالتزامات تأخذ هذا الإطار غير العادي هو أن مؤسس الشركة ورئيسها في الوقت نفسه كان يهتم بخدمة العملاء إلى أقصى درجة. ففي حالة انعقاد أي اجتماع، كان يقوم رئيس هذه الشركة بتقديم النصح لموظفيه بشأن الاهتمام بخدمة العملاء، حتى أنه في بعض الأحيان كان يقوم في بداية كل اجتماع بالسؤال عما إذا كان العميل سيستفيد من تلك الاجتماعات التي يقومون بها أم لا. وذات يوم أجاب أحد المديرين المشاركين في الاجتماع على هذا السؤال قائلاً إنه لا يستطيع أن يوافق على تلك الطريقة التي يتم التعامل بها مع العميل، الأمر الذي جعل رئيس الشركة ينهي الاجتماع ويغادر المكان قائلاً: "إذا لم تكن تلك الطريقة مناسبة لخدمة العميل، فيمكننا الاستغناء عنها."

عندما قمنا بالإعداد لتوسيع أنشطة الشركة في دولة أخرى، تمثل شغلنا الشاغل في معرفة ما إذا كانت تلك الاستراتيجية التي يتم اتباعها في الشركة ستكون ناجحة إذا تم نقلها إلى ثقافة أخرى أم لا. أتذكر أمسية قد قضيتها في إحدى العواصم وقد شاركني الحديث في تلك الأمسية مدير لأحد البنوك؛ حيث تجاذبنا أطراف الحديث معًا عن كيفية خدمة العميل. وذكر هذا المدير مدى تعجبه من أن استقبال العميل بمجرد ابتسامة يعد أمرًا محفزًا للموظف ومشجعًا لكي يكون أكثر نشاطًا. وفي أثناء الحديث، أخبرت هذا المدير أن معاملة العملاء بلطف تعتبر أمرًا مهمًا للغاية، لكن استراتيجية الشركة التي كنت أعمل بها الخاصة بخدمة العملاء كانت بعيدة تمامًا عن ذلك القصد. بعد ذلك، بدأت في سرد بعض القصص على مدير البنك والتي توضح استراتيجية الشركة التي أعمل بها والمتعلقة بخدمة العملاء والتي أثرت في العملاء وساهمت في تشكيل آرائهم بصدد الشركة. وبعد استماعه لكل هذه القصص، أجاب المدير قائلاً: "لقد علمت الآن أن خدمة العملاء تمثل لديكم روح الشركة!"

الاهتمام بخدمة العملاء

يشير معنى كلمة "روح" إلى صفة مميزة أو اعتقاد أساسي، وهي أفضل كلمة تصف اهتمام الشركة التي أعمل بها والتزامها بخدمة العملاء؛ فذلك الأمر يمثل حقًا روح الشركة. أدرك أن البحث عن مدير يحمل تلك المبادئ والمعتقدات الخاصة بخدمة العملاء شيء ضروري للغاية لتحقيق النجاح. فعندما قمت بمقابلة العديد من المديرين المرشحين، بدأت أشعر بأن جهودنا لن تجدي وأننا لن نجد مديرًا بهذه المبادئ. ففي إحدى مقابلاتي مع أحد المديرين المرشحين، قمت بسؤاله عن الكلمة التي يمكن أن يستخدمها زملاؤه في العمل لوصف نظام إدارته. فأجاب المدير بسرعة قائلاً: "قذيفة موجهة". وفي حيرة من هذه الإجابة، سألته عن سبب استخدامه كلمة "قذيفة موجهة" كرمز للتعبير عن سياسته في الإدارة، فأجابني قائلاً: "إنني أقوم بالتصويب تجاه الهدف المنشود ثم أعمل على تحقيقه في الحال." وبالفعل، لم أقبل مثل هذا الشخص كمدير نظرًا لأسلوبه العنيف في الإدارة.

بعد أن انتهت المقابلة مع هذا المرشح، كنت على أتم استعداد للاعتراف بأن جهودنا للبحث عن المرشح المناسب قد ذهبت هباءً. ولكنني بعدها تمكنت من العثور على الشخص المناسب للعمل كمدير؛ فقد كان هذا المرشح لا يمتلك العديد من المهارات فقط بدءًا من المبيعات وحتى الإنتاج، بل أيضًا يقوم بتطبيق استراتيجية شركتنا في التعامل مع العملاء. علاوة على ذلك، عندما قمت بسؤاله عن المقومات الأساسية للنجاح في العمل، أجاب المرشح بسرعة قائلاً: "جودة المنتجات وكفاءة العاملين وجودة الخدمات." وعلى الفور قامت الشركة التي أعمل بها بتعيين هذا المرشح وتجهيز الاستعدادات اللازمة لتدريبه وتعليمه مبادئ الشركة وأسسها. ولقد قضى المعيّن الجديد شهرين في التدريب قبل افتتاح المصنع الجديد.

بعد عدد من اللقاءات، قام المعيّن الجديد بالتعليق على نظام خدمة العملاء المتبع من قبل الشركة والذي تحاول أن تجعله محل اهتمام كل موظف. وبعد أن قام المعيّن بإتمام فترة تدريبه، قامت الشركة بإعداد حفل لاستقباله كمعيّن جديد في الشركة وقام جميع الموظفين في الشركة بتقديم خالص التهنئة له متمنين له النجاح.

وبعد أن قام بفتح عدد من الهدايا التي قدمها له مساعدوه الجدد، قام المدير الجديد بتقديم عدد من الملحوظات الجديرة بالذكر إلى فريق عمله الجديد. فقد قال لهم: "لقد وضعت نظامًا وسياسة سوف يتم تطبيقها لكي تعمل على خدمة أهداف الشركة وتحقيقها. وسوف نعمل معًا لكي نحافظ على تقدم وتطور هذا القسم، وبعد ذلك نساعد في تقدم وتطور جميع الأقسام حتى يعم التقدم والرخاء على جميع الشركة."

كما أضاف هذا المدير الجديد أن رئيس الشركة هو راعي هذا النظام الذي من خلال تطبيقه يستطيع جميع الموظفين في الشركة تحقيق التقدم. كذلك، جميع المديرين والرؤساء في تلك الشركة يمكنهم أن ينهلوا من راعي هذا النظام الحماس والنشاط لكي يستطيعوا هم أيضًا الحفاظ على تقدم الشركة وازدهارها. أما إذا فشل أحد هؤلاء المديرين في تطبيق نظام الشركة، فهو بذلك يُعرض النهج الذي تسير عليه الشركة للفشل أيضًا. وعندما نتحدث عن تميز خدمة العملاء، فينبغي على جميع العاملين بالشركة اتباع هذا النظام الخاص بخدمة العملاء. وبالطبع، ينطبق الحال نفسه على أية قيمة تسعى الشركة إلى تحقيقها.

الحفاظ على تقدم الشركة

إن كل منظمة قد قامت بتحقيق قدر من النجاح المتواصل توجد لديها بالطبع قيم ومبادئ واضحة، كما يوجد لديها مدير يستطيع أن يدرك الغرض المهم وراء القيم والمبادئ ويواصل الحفاظ عليها. وتركز هذه المبادئ – لدى بعض الشركات – على مستوى خدمة العميل، بينما تركز عند بعض الشركات الأخرى على الابتكار والتخطيط لمستقبل أفضل. ولكن في نهاية المطاف، تندمج كل تلك المبادئ للعمل معًا للوصول إلى عوامل النجاح التي تحدد الطريق الذي ستسلكه الشركة. أما إذا لم يتم الحفاظ على تطبيق مبادئ الشركة وقيمها، فلن يعم النجاح على جميع أنحاء الشركة.

أعود مرة أخرى إلى تلك القصة القصيرة التي ذكرتها مسبقًا، والتي انتهت بموت هذا الرجل الذي كان يعبر أحد طرق ولاية ألاسكا؛ حيث استخدم أعواد

الثقاب بحماقة إلى أن نفدت فأدى ذلك إلى هذه النهاية المأساوية وهو غير قادر على أن يمد كلبه أو حتى نفسه بالدفء. في بادئ الأمر، جلس الكلب هادئًا في انتظار عودة صاحبه ليقوم بإشعال النار للتدفئة. وبعد برهة من الوقت، علم الكلب أن صاحبه لن يعود ليمنحه ما يريد، لذلك قرر الكلب أن يغادر المكان. وكتب المؤلف في نهاية هذه القصة القصيرة: "جلس الكلب منتظرًا صاحبه وأخذ يعوي ليلاً في ظل النجوم التي تبدو مشرقة في سماء الجو البارد. بعدها، غير الكلب اتجاهه وذهب في طريق يؤدي إلى معسكر يعرفه حيث سيجد من يمده بالدفء."

إذا لم يستطع المديرون الحفاظ على اتباع قيم ومبادئ الشركة التي يعملون بها، فإنهم يجازفون برؤيتهم لموظفيهم وهم ضالون طريقهم في البحث عن مبادئ أخرى للعمل على تطبيقها.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني

١- ينبغي على المدير الحفاظ على مواصلة تقدم الشركة وحمايتها من التأثر بالتقلبات المفاجئة. ثمة العديد من الأمور المعروفة لدى الشركات والتي من الممكن أن تؤدي إلى عرقلة تقدم الشركة: مثل السخرية والمحاباة والحسد واللا مبالاة – فكل هذا يعمل على تثبيط الهمم وتأخر ازدهار الشركة.

٢- ينبغي على المدير أن يحدد عوامل النجاح المهمة، ويجعلها دائمًا نصب أعين فريق العمل لديه. وبتقديم تلك العوامل على أسس روتينية ومنتظمة، فسيعمل المدير بهذه الطريقة على زيادة حماس وتقدم فريق العمل بهدف تحقيق أهداف الشركة.

٣- ينبغي على المدير التأكد من أن كل موظف يدرك أهداف الشركة ويعمل على تحقيقها لتقدم الشركة. ويعني هذا أنه يجب أن يتم توضيح هذه الأهداف للموظفين الجدد (أو فريق العمل) منذ البداية.

٤- ينبغي على المدير أن يدرك أنه لا بد من العمل على تحقيق جميع الأهداف أو عوامل النجاح التي تتقدم الشركة من خلالها وتزدهر. كما يتعين عليه

أيضًا أن يكتشف من الذي يتردد في العمل على تحقيق هــذه الأهــداف وأن يعرف قدر الإمكان السبب وراء ذلك. وإذا كان السبب معقولاً، ينبغي علــى المدير التعامل مع الموظف لكي يحاول أن يجعله يقوم بتحقيق الهدف بصورة أخرى.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بتحديد أسلوب الإدارة الذي سيتبعه، كمــا يجــب عليه أن يطبقه على الوجه الأمثل. ويتعين على المدير أن يتبع هذا الأسلوب دائمًا؛ حيث إنه عندما يتوقف عن تطبيقه، فستتأثر الشركة بأكملها. فــالإدارة هي أساس كل شيء، فعن طريقها يتم تحقيق التقدم ومن خلالها أيــضًا يــتم تثبيط الهمم وينتج الفشل.

الخطأ الثالث: العجز عن فهم المقومات الأساسية للقيادة الصحيحة

يحضرني الآن موقف قد تعرضت له عندما طرحت عليّ مُنظِمــة الاجتمــاع سؤالاً عما إذا كنت قد قابلت رئيسة الشركة من قبل، فأجبت بأنني لم أقابلها. وعلى الفور اصطحبتني المنظِمة إلى رئيسة الشركة - التي كانت تتحدث مــع أشــخاص آخرين - وأخبرتني بأنني سأسعد بتلك المقابلة، كما أضافت قائلةً إن رئيسة الشركة تتمتع بشخصية متميزة للغاية. وحينما رأت رئيسة الشركة أننا نقف بالقرب منهــا، قامت بالاستئذان من المجموعة التي كانت معهم، وذهبت للتحدث معــي ومُنظمِــة الاجتماع قائلةً: "لقد أعجبني العرض التقديمي الذي قمت به، ولا أذكر أننــي قــد دونت الكثير من الملاحظات على ما قمت بعرضه." بعد ذلك، تحدثنا معًــا لبــضع دقائق، وسألتني عن مزيد من التفاصيل لبعض النقاط التي قمــت بمناقــشتها فــي الاجتماع. وبعد انتهاء الحديث، طرحت عليّ منظمِة الاجتماع سؤالاً عما إذا كنــت قد قابلت من قبل رئيسًا في العمل قام بتدوين ملاحظات عن النقــاط التــي قمــت بمناقشتها في أحد برامجي، فأجبت قائلاً: "نعم، ولكن الذي كان يهتم بتــدوين هــذه الملاحظات هم المديرون الجيدون فقط."

في تلك المقابلة التي كانت بيني وبين رئيسة الشركة والتي لم تستغرق سوى بضع دقائق، تركت رئيسة الشركة انطباعًا مؤثرًا لديّ. وأقر بأنني أتأثر بشكل كبير من تلك الطريقة المهذبة التي يتحدث بها الآخرون عن عملي. وبالرغم من أنني كنت أقوم في إطار سلطتي داخل العمل بالثناء على أعضاء فريق العمل لديّ وتشجيعهم، فإنني قد شعرت بالسرور أيضًا حينما قامت رئيسة الشركة بالثناء عليّ! ونستنبط من ذلك أن القاعدة الأولى لفن البيع – في وجهة نظري – هي كيفية معاملة الآخرين؛ حيث إن الأشخاص لا يقبلون على الشراء نظرًا لأنهم معجبون بك، بل لأنهم يشعرون بالراحة عند الشراء منك. وبالرغم من أن المرأة لديها السلطة الكافية لإدارة الشركة، فإن قدرتها على التأثير في من حولها هي السلطة الحقيقية.

الاستخدام الخاطئ لمفهوم السلطة

ثمة قصة توضح الاستغلال السيئ للسلطة أو المنصب، الأمر الذي يكشف لنا بدوره عن أخطاء الإدارة. استدعى مدير إحدى الشركات أحد الموظفين إلى مكتبه. وعندما دخل الموظف، نهض المدير وأغلق الباب، وقبل أن ينتظر جلوس الموظف، قام المدير بسؤاله عن سبب قيامه بتغييرات دون الرجوع إليه. أجاب الموظف قائلاً: "إنني شعرت بأن القيام بتلك التغييرات في النظام الحالي سيمنحنا فرصة أفضل للتقدم". فرد عليه المدير قائلاً: "معذرةً، ولكن كيف يتسنى لك أن تقوم بإجراء تغييرات في التعليمات التي أصدرها دون إذن مني؟" وأجابه الموظف قائلاً: "إنني كنت أحاول فقط ...." وقبل أن يكمل الموظف جملته، قاطعه المدير وقال له في غضب: "عليك اتباع تلك التعليمات وإلا عليك ترك العمل. فإنني الوحيد هنا الذي لديه حق الإدارة. إنني أعطي التعليمات من قبل سلطتي، أما أنت فعليك القيام بوظيفتك هنا وهي تنفيذ تعليماتي، هل فهمت؟" وقبل أن يغادر الموظف مكتب المدير، صاح المدير مرة أخرى قائلاً: "لحظة، إنني لم أنهِ كلامي معك." فأجابه الموظف قائلاً: "ولكنني قد أنهيت كلامي معك."

لقد أخبرني بهذه القصة الموظف الذي مر بهذه التجربة، وهي توضيح بليغ للعجز عن فهم الإدارة لمعنى السلطة. إن هذا المدير قد قام بذلك الموقف نظرًا لامتلاكه تلك السلطة التي تمكنه من التحكم في إدارة القسم لديه. في واقع الأمر، إن هذا المدير قد مارس السلطة بصورة أقل بكثير مما كان يظن. فقد لاحظ أحد مؤلفي كتب الإدارة أن السلطة الحقيقية في مفهوم القيادة الآن تتمثل في كيفية التأثير على الآخرين وليس في التحكم والسيطرة. ففي القصة السابقة، أدرك المدير بعد ذلك أن سوء ممارسة السلطة في مجريات العمل الحالية عن طريق منصبه ما هو إلا وهم كبير. وفي موقف مختلف تمامًا عما سبق، لاقى مدير آخر رفضًا لممارسته السلطة على هذا النحو.

أسطورة السلطة والمنصب

عقب حرب الخليج، زادت التوقعات بشأن الموافقة على ترشيح الرئيس الأمريكي جورج بوش لفترة رئاسية أخرى، كما أصبحت فرص تجديد انتخابه قوية للغاية. لذلك، قرر العديد من المرشحين المتوقع فوزهم في الانتخابات الرئاسية والذين ينتمون لحزب المعارضة بالانسحاب وعدم التقدم للانتخابات. وبعد مرور شهور قليلة، انقلبت الأوضاع وانخفضت التوقعات بشأن فوز الرئيس جورج بوش في الانتخابات الرئاسية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرئيس بوش لم يكن في استطاعته أن يقوم بتلبية احتياجات المواطن البسيط. وفي شهر نوفمبر عام 1992، تعرضت سلطة الرئيس بوش للشبهات بزعم عدم قدرته على التحكم في مجريات الأمور وعلى التأثير في من هم تحت سلطته. فقد طلبت الدولة من الرئيس بوش أن يتخلى عن منصبه ويستقيل. ففي إطار هذا المنصب الذي أطلق عليه الكثيرون بأنه أقوى منصب في العالم، لم يستطع الرئيس بوش ممارسة قدر ضئيل من حقه في هذا المنصب لكي يحتفظ بوظيفته.

يعد التأثير من أهم المقومات الأساسية والفعالة لمفهوم القيادة في بيئة العمل الحالية. فقد أصبح العامل اليوم مدركًا تمامًا ما يُعرف بمفهوم الإدارة القائمة على المشاركة والتعاون، ولن يقبل العودة إلى النظم الاستبدادية القديمة. كذلك، ينبغي أن

يدرك المديرون اليوم أن السلطة الحقيقية لا تكمن في اللقب أو في المنصب، بل تكمن في القدرة على تغيير الظروف المحيطة التي يعيشها العمال وليس في الحفاظ على اللوائح الروتينية المعتادة. فإذا لم يمنحك العاملون السلطة لتولي أمورهم، فلن تحصل عليها أبدًا مهما كان منصبك. ولهذا السبب، فإن عامل التأثير أمر مهم للغاية.

مفهوم التأثير

على مدار السنوات الماضية، تم وصف التأثير بعدة طرق وكلها تؤدي إلى معنى واحد يدل على الغموض. ثمة أحد التعريفات التي تصف التأثير على أنه قوة روحانية أو معنوية، بينما تم وصفه في تعريفات أخرى على أنه السلطة أو المكانة أو المصداقية. ومن الناحية الإدارية، يتم تعريف التأثير على أنه ضمان الحصول على النتيجة المطلوبة دون الاستخدام الواضح للسلطة أو للأوامر المباشرة. ينشأ التأثير من الثقة التي يمنحها الآخرون لقدرة المدير إما على تلبية رغباتهم أيًا كانت أو لعرضه عدد من البدائل المناسبة عليهم.

إن الأشخاص الذين لديهم فعالية في التأثير على الآخرين لديهم قدر كبير من القدرة على استيعاب الاحتياجات الأساسية للآخرين سواء بصورة واعية أو بغيرها من الصور الأخرى. فقد أخبرنا علماء النفس أن لكل واحد منا احتياجات أساسية يجب أن يدركها الآخرون ويعملون على الاهتمام بها ويقومون بتنفيذها. فهؤلاء الأشخاص الذين يستطيعون تلبية احتياجات الآخرين، ستكون لديهم القدرة الأكبر على التأثير في غيرهم.

بصفتي رئيسًا للندوات، فقد كانت إحدى مسئولياتي الأساسية تتمثل في أن أقوم بالتيسير على الآخرين. وبالرغم من السلطة التي كانت مخولة لي من قبل موكلي لإدارة برامج الندوات، فإنني مدرك أن قدرتي على تحقيق أهداف ذات معنى تكمن أساسًا في قدرتي على التأثير في جمهوري من المستمعين. وفي غضون فترة زمنية وجيزة – لا تتعدى دقيقتين أو ثلاث دقائق كما صرح الخبراء – سوف يتخذ

الحاضرون لندوتي في تلك الغرفة قرارًا فوريًا بصدد ما إذا كانوا سيمنحونني دور القيادة أم لا.

أساس منح القيادة

تمت صياغة مقدمة لبرنامجي تتمثل في التعرف على احتياجات جمهوري من المستمعين قدر الإمكان. فقد أردت أن يشعر المستمعون بمدى الترحيب والراحة والتميز وبمدى أهمية احتياجاتهم. وإذا نجحت في هذه الطريقة، فسوف أكون قادرًا على ممارسة بعض السلطة للتأثير في غيري ولو حتى لبضع ساعات قليلة فقط.

أما في بيئة العمل، فإن القدرة على منح القيادة تم التعرف عليها منذ وقت طويل. ونتيجةً لذلك، يتأصل منح القيادة في عدة مفاهيم وسلوكيات تستغرق وقتًا طويلاً حتى تؤتي ثمارها. وتشتمل بعض من تلك المفاهيم والسلوكيات على ما يلي:

- الاحترام الشخصي لذات المدير (وهو الأمر الذي يتعلق بسجل نجاح هذا المدير بصفة عامة)
- المصداقية الشخصية (إلى أي مدى يثق الآخرون بالمدير)
- المصداقية المهنية (تكمن في قدرة المدير على استيعاب المشكلة والقيام بحلها)
- الرؤية الشخصية (تكمن في الفكرة الجيدة لكيفية تحقيق النجاح في العمل)
- السلطة (هي القدرة على التصرف من هذا المنطلق إذا استدعى الأمر ذلك)
- وجود المساعدين الأوفياء (هم الأشخاص الذين يستطيع المدير أن يؤثر عليهم ويثق بهم لتحكمهم في المصادر التي تساعد في منحه القيادة)
- القدرة على استيعاب أهمية المشورة والأخذ بآراء الآخرين (تكمن في مدى قبول المدير لمشاركة الآخرين بآرائهم)

- مهارة التواصل مع الآخرين (تكمن في مهارة المدير في إقناع من حوله بآرائه بشكل منطقي)
- القدرة على التأثير (تكمن في قدرة المدير على إقناع الآخرين بوجهة نظره)

عندما توجد تلك المفاهيم والسلوكيات في مكانها الصحيح، سيتمكن المدير من الحفاظ على سلطته لتحقيق كل التغييرات الضرورية. فدون ذلك، سيجازف المدير بفقدان التزام الموظفين الأكفاء ودعمهم له، هؤلاء الموظفون الذين يقومون بمنح السلطة إلى الشخص الذي يشعرون بأنه مؤهل بدرجة كافية لاستخدامها الاستخدام الأمثل.

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث

١- يجب على المدير أن يدرك أنه إذا كانت الإدارة - التي تتمثل في القدرة على أداء العمل سواء مع الآخرين أو من خلالهم - دائمة، فينبغي أن يتم منح القيادة له كل يوم من قبل العاملين معه.

٢- تشتمل القدرة على التأثير في أن يتعلم المدير كيفية الاتصال بالآخرين والتواصل معهم؛ حيث إن الاتصال الشخصي مع الآخرين يحدث اختلافًا واضحًا. ولهذا، ينبغي على المدير الخروج من مكتبه والتواصل مع الآخرين، وبذلك ستصبح لديه فرصة لتكوين ما يُعرف بالمصداقية الشخصية.

٣- ينبغي على المدير أن يعلم أن الأشخاص يتأثرون بقوة معتقداته وينجذبون نحوها. فعندما يقوم المدير بالتواصل مع الآخرين، ينبغي عليه استخدام فن المحادثة ورواية القصص لكي يرسم لهم صورًا ذهنية حول ما يعتقد فيه بشدة. كذلك، ينبغي أن يعمل المدير على حث الآخرين على مشاركته رؤيته الخاصة بالمستقبل، كما يتعين عليه العمل على إقناعهم بها.

٤- يتعين على المدير إدراك وتطبيق المقومات الأساسية لمفهوم التأثير، ألا وهي: الاستماع إلى الآخرين والدفاع عن آرائهم والعمل على جعلهم

يشعرون بمدى الحاجة إليهم. كما يتعين عليه البحث يوميًا عن الفرص التي تعمل بدورها على مساندة وتكملة "السلطة الممنوحة له".

٥- يتأثر الأشخاص تأثرًا كبيرًا بكل من يهتم بهم ويعمل على تلبية احتياجاتهم. لذا، ينبغي على المدير القيام بمقابلة الأشخاص العاملين معه في القسم، وذلك لمعرفة احتياجات كل فرد فيهم على حدة وأيضًا لمعرفة احتياجاتهم المشتركة.

الخطأ الرابع: العجز عن تحديد ملامح شخصية المدير عند التعامل مع الموظفين

أعتقد أن الدعامة الأساسية لكل من الإدارة والقيادة تكمن في مدى قوة وعمق شخصية المدير. لذا ففي الصفحات التالية من هذا الكتاب أقوم بعرض ما يقرب من 300 نصيحة في نهاية حديثي عن كل خطأ وذلك لكي يعمل المدير على تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء. وتتطلب كل نصيحة من هذه النصائح وجود مدير له شخصية قوية لكي يستطيع القيام بتنفيذ هذه النصائح؛ حيث تلعب شخصية المدير دورًا فعالاً في جعل الموظفين يقومون بتطبيق قراراته.

قام أحد الجنرالات البارزين الذين قادوا قوات الائتلاف في العملية العسكرية المعروفة باسم عاصفة الصحراء بتعريف القيادة على أنها اتحاد قوي بين عنصرين هما: استراتيجية العمل وشخصية القائد؛ حيث قال: "إذا أردت الاستغناء عن أحد هذين العنصرين، فعليك الاستغناء عن استراتيجية العمل دون الاستغناء عن وجود الشخصية." يبدو أن هذا الجنرال قد أدرك تلك النصيحة التي قام بتقديمها أحد الشعراء الأمريكيين حينما قال: "ينبغي على المرء أن تكون له شخصية واضحة المعالم." وأنكر هنا أنه إذا كان من المهم وجود خطة قابلة للتطبيق (وهي ما تُعرف بالاستراتيجية)، فإنه من الضروري تذكر أن الاعتقاد في الخطة الموضوعة يعتمد غالبًا على مدى الاعتقاد والثقة في القائم على وضع هذه الخطة. يمكن أن يُكون المرء هذا الاعتقاد بمعرفة الكيفية التي يتصرف بها القائم على وضع الخطة في حياته اليومية.

إن أول شيء يقوم الناس بالتفكير فيه بخصوص الشخصية بوجه عام يتمثل في العناصر التالية: الأمانة والاستقامة والصدق في القول. وعندما يتم بدء الحديث عن شخصية المدير والقائد، فالعناصر المذكورة سابقًا تمثل دعامة أساسية لتكوين الشخصية، ولكنها دعامات أولية لما هو أكبر من ذلك. فإذا قام شخص ما بالعمل على قيادة الآخرين محاولاً التأثير في اتجاهاتهم وآرائهم وسلوكهم، فسوف يتطلب ذلك اكتساب مزيد من الخبرة عند التعامل مع شخصياتهم، ثم بعد ذلك تأتي صفة الصدق في المرتبة الثانية (على الرغم من أن هذا الأمر لا يمثل بداية سيئة على أية حال). فعند القيام بتحديد ملامح الشخصية، ترتسم أمام الجميع صورة كبيرة تشتمل على قدرة المرء على تقديم الخدمات للآخرين وتحليه بالشجاعة والعطف على الآخرين وتحليه بالحكمة بالإضافة إلى الجَلَد والتحمل والمزيد من مثل هذه الصفات.

إن كل نصيحة قد تم تقديمها في هذا الكتاب – كما هو ملاحظ – دائمًا ما يتم دعمها بالتأكيد على وجود شخصية محددة وواضحة قادرة على إتمام المهام المختلفة. كذلك، فإن شخصية القائد تلعب دورها لإيجاد الحافز الخاص بتطبيق مثل هذه النصائح. وإليك بالنقاط التي سيتم تناولها في الصفحات القادمة بصدد أخطاء الإدارة:

- الإنصات إلى الآخرين؛ وهو الأمر الذي يعبر عن قدرة المرء على إعطاء اهتمامه الكامل إلى الشخص الآخر الذي يتحدث معه. ويعتقد البعض أن هذه الصفة بمثابة جهاز الإرسال الذي يوضح مدى التكامل بين الطرفين.
- تحمل المسئولية؛ وهو الأمر الذي يعبر عن وجود شجاعة لدى المدير أو القائد لوضع أهداف ذات معنى تحمل روح التحدي، ثم بعد ذلك، جعل كل شخص في الإدارة يتحمل القدر نفسه من المسئولية لكي يقوم بإتمام الجزء الواقع على عاتقه في تحقيق هذه الأهداف.
- تقدير الموظفين الذين يقومون بعقد صفقات حتى ولو كانت صفقات صغيرة بصفة يومية (حيث ينبغي أن يكون مكتب المدير مفتوحًا دائمًا لجميع

موظفيه). ويجب على المدير أن يتحلى بسعة الصدر عند تعامله مع المرؤوسين.

- تقديم الدعم الإيجابي للموظف دون وجود دافع آخر سوى الاعتراف بجهود هذا الموظف وتقديره لما قام به من جهود وإسهامات
- ينبغي أن تكون عملية الاتصال بالموظفين متاحة دائمًا في أي وقت.
- ينبغي على المدير أن يزود الموظفين ببعض الموارد (كالوقت والمال وبرامج التدريب) التي يحتاجها الموظف لتحقيق نجاح في مهام العمل التي يقوم بها.

تجدر الإشارة إلى أن قيام المدير باتخاذ القرارات بما يتفق مع مصالح العملاء يعد أيضًا ملمحًا مهمًا من ملامح الشخصية والقدرة على إدارة العمل.

إن تكوين شخصية واضحة المعالم بالنسبة للمدير أو القائد يعني قيامه بكل المسئوليات التي تقع على عاتقه يومًا بيوم وساعة بساعة وذلك بطريقة تؤكد لفريق العمل لديه أنه حريص على الاهتمام بمصالحهم ومتابعة ما يقومون به من أعمال، الأمر الذي يعني توجيه العاملين بطريقة حكيمة والارتقاء بمستواهم في العمل. ثمة بعض الأمثلة القليلة على كيفية ظهور شخصية المدير من خلال الأعمال اليومية التي يقوم بها.

شخصية المدير في وقت الأزمات

بالرغم من أن الشخصية تحاول دائمًا أن تبين تكاملها وسلوكها الصحيح، فإنها تكشف أيضًا عن مدى القدرة على الاستجابة السريعة للآخرين في وقت المحن والأزمات. أتذكر الآن تجربة شخصية حدثت لوالدي عندما قام برحلة بحرية وهو في سن صغيرة؛ حيث إنه في طريق العودة من هذه الرحلة، واجهت السفينة عاصفة قوية كانت تعد أسوأ عاصفة في هذا الوقت. وفي أثناء اختلال توازن السفينة وسط ارتطام الأمواج بالجزء الخلفي لها، قام جميع المسافرين بإعداد قوارب النجاة تحسبًا لوقوع أي خطر. وعند سؤال والدي عما إذا كان قد شعر بالخوف مثل سائر المسافرين، فأجاب أنه في بادئ الأمر كان يشعر بالخوف، ولكنه بعدما شاهد ربان السفينة تبدد خوفه. وعندما سألته عن السبب، أجاب الوالد أن

ربان السفينة في وسط هذه الأزمة، كان يسير بترو وتمهل مشبكًا يديه وراء ظهره. لذلك، شعر والدي بالراحة والطمأنينة عند رؤية ربان السفينة بهذه الثقة.

مراعاة شعور الآخرين

عند وفاة والدة زوجتي بعد صراع طويل مع المرض، اندهش جميع أفراد الأسرة عندما وجدوا المدير التنفيذي للشركة التي كانت تعمل بها الفقيدة قد جاء لتقديم خالص العزاء للأسرة. جاء هذا المدير لتقديم العزاء يوم عطلة نهاية الأسبوع وهو اليوم الذي ينتظره أي موظف للاستراحة فيه، ومع ذلك قطع هذا المدير تلك المسافة الكبيرة بسيارته للوصول إلى منزل الأسرة وتقديم العزاء. مكث المدير أقل من ساعة في منزل الأسرة؛ حيث كان لديه اجتماع مهم في صباح اليوم التالي. وبالرغم من ذلك، نظر هذا المدير لواجب العزاء على أنه شيء ضروري للغاية يستحق لأجله أن يمنح سبع ساعات من وقته الثمين ليدلل على مدى اهتمامه بالعمل وعنايته بموظفيه. تذكرت في هذه اللحظة إحدى العبارات التي تقول: "ليس من الضروري أن تلبي دعوة حفل زواج، ولكن من الضروري أن تقوم بواجب العزاء."

صفات الرحمة والعطف والتواضع في شخصية المدير

أحتفظ في مكتبي بنسخة من خطاب قد قام أحد الرؤساء الأمريكيين بكتابته إلى مواطنة قد فقدت أبناءها في أحد الحروب. كتب الرئيس في هذا الخطاب ما يشبه برقية عزاء إلى هذه السيدة جاءت فيها هذه الكلمات: "أشعر بمدى عجز كلماتي عن رثاء أبنائك، والتي أحاول بها أن أخفف عن حزنك الشديد لفقدهم." إن هذا الجزء من خطاب الرئيس يكشف النقاب عن شخصيته التي تجمع بين كل من الرحمة والتواضع والتي ظهرت في هذا الخطاب المكتوب بيده. وبالرغم من كونه رئيس الولايات المتحدة والقائد الأعلى للجيش، فقد كان يشعر بعجز كلماته التي قد قام بكتابتها في هذا الخطاب لرثاء أبناء المواطنة. إن ما قام به هذا الرئيس من تكريس للوقت في كتابة خطاب إلى هذه المواطنة والتعبير عن مشاطرته حزنها على أبنائها كان دليلاً واضحًا على رحمته وتواضعه وشخصيته المتميزة.

من الممكن أن يتجاوز الموظفون عن العديد من الصفات السيئة في شخصية المدير مثل: عدم الكفاءة والإهمال وتبلد المشاعر أو حتى الفظاظة في التعامل مع الموظفين، لكنهم لن يستطيعوا أن يتجاوزوا عن عدم وجود شخصية متكاملة له، فضلاً عن أنهم لن يتجاوزوا للإدارة العليا بالشركة عن اختيارها هذا المدير لتولي مهام القسم. فالموظفون لديهم القدرة على إدراك وتحديد شخصية المدير بسرعة فائقة، ولذلك ينبغي على المدير أن يكون له تأثير قيادي على الموظفين.

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع

إليك خمس نقاط توصلنا إليها من الأمثلة السابقة لما يجب أن تكون عليه شخصية المدير والتي ستعزز من العلاقات بينه وبين موظفيه:

١- عند وقوع المحن والأزمات، ينبغي أن تتسم شخصية المدير بالثبات. ففي وسط الأجواء المحيطة بالصعاب والتحديات، ينبغي على كل من المدير والقائد أن يكونا ظاهرين للعيان ويمكن للآخرين الوصول إليهما بسهولة. فعندما يختفي المدير في وقت الأزمات (والمشكلات والصعاب وغيرها من الاضطرابات)، سيفقد الموظفون الثقة في قدرته على تولي أمورهم.

٢- ينبغي على المدير أن يعمل يوميًا على تقوية شخصيته؛ حيث يجب أن يطلع على حكايات رجال وسيدات لديهم عزيمة قوية وشجاعة باسلة استطاعوا تحقيق إنجازات غير عادية. فينبغي على المدير أن يقرأ بنفسه يوميًا قصصًا ومقتبسات من هذا النوع والتي سوف تعمل على إلهامه ومنحه نموذج للقيادة الذكية.

٣- يتعين على المدير أن يتذكر أن القيادة الذكية هي أولى العلامات الدالة على استعداده لتقديم خدماته للآخرين. ينبغي على المدير أن يقوم بالبحث عن فرص مناسبة يستطيع من خلالها توجيه الآخرين في مجال العمل. كما يتعين عليه أيضًا البحث عن فرص مناسبة لكي يقوم بتقديم المساعدات شخصيًا إلى فريق العمل ويطبق العنصر الإنساني في الإدارة من خلال الاتصال

بالآخرين. فالتاريخ لن يعترف بنجاح هذا المدير في عالم الإدارة حتى يشتمل جزء من نجاحه هذا على المساهمة الفعلية المقدمة من جانبه إلى الموظفين العاملين معه.

٤- يتعين على المدير إدراك مدى أهمية كتابة ملاحظات بخط يده يوضح من خلالها اهتمامه بالعاملين معه وتقديره لهم. فعلى مدار العديد من السنوات، كنت أتلقى عددًا كبيرًا من الرسائل عن طريق البريد الإليكتروني، والعديد من هذه الرسائل قد تم حذفها من على جهاز الكمبيوتر على الرغم من أنها تتضمن كلمات المدح الموجهة لأعمالي الكتابية. أما الخطابات المكتوبة بخط اليد، فإنني أحتفظ بها وأضعها في ملف أقوم بتصفحه كثيرًا.

٥- ينبغي على المدير أن يبدأ من النقطة التي يقف عندها؛ حيث يوجد العديد من المديرين والقادة الذين قد تعرضت شخصياتهم للزعزعة خلال مهنتهم وكان السبب في هذا وجود الكثير من الأخطاء البسيطة. فما زال هناك وقت لكي يقوم المدير أو القائد بتكوين شخصيته واكتساب احترام الآخرين وثقتهم.

الفصل الثاني
التواصل

الخطأ الخامس: عدم إدراك مدى أهمية الإنصات إلى الآخرين

أتذكر موقفًا قد شهدته ذات يوم عندما سمعت صياح سيدة تقول لابنتها التي لم يتجاوز عمرها خمس سنوات: "هل يمكن أن تنصتي لي؟" فاستدرت لكي أرى ما يحدث، فوجدت الأم في سخط تحاول أن تجذب انتباه ابنتها الصغيرة، ولكن صبرها قد نفد. تعجبت – على غرار هذا الموقف – من عدد الموظفين الذين يجب عليهم القيام بمثل هذا الشيء مع مديريهم. وأقصد هنا أن يصيح الموظفون في وجه مديريهم للإنصات إليهم فقط. جدير بالذكر أن هذا الموقف قد ذكرني بمقابلة كانت بيني وبين أحد المرؤوسين منذ وقت ليس ببعيد.

تقدير الجهد المبذول

في الوقت الذي كنت فيه مشغولاً في مكتبي أحاول إكمال أحد التقارير المهمة، جاءتني إحدى الموظفات وسألتني عما إذا كان لديّ وقت لكي تتحدث معي، فأجبتها بنعم بينما كنت مستمرًا في كتابة التقرير. وواصلت بعدها كتابة التقرير لمدة دقيقة قبل أن أدرك أن الموظفة لا تزال موجودة ولكنها لم تنطق بكلمة؛ حيث جلست منتظرة انتهائي من التقرير، فانتبهت لها قائلاً: "تفضلي بالحديث"، ولكنني كنت ما أزال منهمكًا في عملي. فأجابت قائلةً: "لا بأس سوف أنتظر." فقلت لها: "عليك بالحديث إنني أستمع إليك." فقالت: "إنك غير مصغ إليّ." فتعجبت لتعليقها، وتركت القلم قائلاً: "إنني الآن مصغ إليك." فأجابتني الموظفة قائلةً: "حسنًا، فحديثي يستحق الإنصات إليه."

إن الإنصات إلى الآخرين من أهم الأشياء التي نقوم بها بصفتنا بشرًا. ولكن مع الأسف، معظمنا لا يقوم بالإنصات جيدًا إلى الآخرين. فإذا نظرنا إلى مدى التأثير الذي يحدثه الإنصات، فسيعترينا التعجب بصدد عدم تدريسه في المدارس بالاهتمام

نفسه الذي تُدرس به المواد الدراسية كالعلوم والرياضيات. فمن الأفضل ألا يتخرج أي فرد دون تعلم مهارات الإنصات المختلفة. إن ممارسة مهارة الإنصات شيء أساسي ومهم ولا يمكن تجاهله. أضف إلى ما سبق، أن مهارة الإنصات إلى الآخرين من أهم الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المرء لإقناع غيره. إن الإنصات ما هو إلا مهارة لا يتقنها سوى القليل من المديرين؛ حيث تشير الدراسات إلى أن معظم المديرين لا يمتلكون من مهارة الإنصات إلى الآخرين سوى مقدار ضئيل.

فن الاقناع

سوف يعترض القليل من الأشخاص على أن القدرة على إقناع الآخرين هي واحدة من أهم العناصر الأساسية لوجود الإدارة الناجحة. ومع ذلك، لن يقتنع البعض بسهولة بأن مهارة الإنصات إلى الآخرين هي إحدى الوسائل الفعّالة للإدارة الناجحة؛ حيث كيف يتسنى للمرء إقناع الآخرين دون أن يتحدث إليهم. أنا هنا لا أقترح أن الإقناع يمكن أن يتحقق دون أن يوضح المرء أفكاره إلى الآخرين وإنما أقصد أن التحدث فقط مع الآخرين دون الاستماع إليهم لن يكون مثمرًا؛ حيث لا يستطيع المتحدث أن يؤثر فيهم ويجعلهم يعدلون عن آرائهم بهذه الطريقة فقط. ولهذا، ينبغي على المدير أن يستمع إلى موظفيه لكي يشعرهم بمدى أهميتهم وأهمية ما لديهم من أفكار وأنهم ليسوا مجرد أدوات للقيام بالعمل المطلوب.

عندما نختار تلك الطريقة المثلى والتي تتمثل في الإنصات إلى الآخرين، فإننا بذلك نمنحهم شيئًا ثمينًا لدينا ألا وهو الوقت. تعد تلك الطريقة هي المثلى للتعبير بشكل رمزي عن اهتمامنا بحديثهم. فعن طريق الإنصات، نستطيع أن نبرهن لهم عن مدى أهميتهم وقيمتهم لدينا بصورة واضحة. إذا قمنا بممارسة تلك المهارة على أكمل وجه، فسنكون بذلك قد قمنا بتحقيق عنصرين مهمين من احتياجات الآخرين الأساسية وهما: الحاجة إلى فهمهم والحاجة إلى إشعارهم بأنهم ذوو شأن. وعندما يقوم المدير بتلبية مثل تلك الاحتياجات، سيشعر الموظفون بأن هناك من يهتم بأمورهم ويعمل على تلبية احتياجاتهم. ونتيجةً لذلك، سيرغبون في الاستماع إلى مخططات رئيسهم في العمل. وبناءً على هذا، من الممكن أن تؤدي مهارة الإنصات الجيد لا محالة إلى الإقناع.

بعض أخطاء الإدارة فيما يخص الإنصات

عند التواصل مع الآخرين (وخاصة عن طريق الإنصات)، ثمة بعض الأمور التي تبعث على سوء الفهم والحيرة لبعض المديرين في بيئة العمل الحالية. ففي أثناء عقد ندوات تدور حول تنمية الإدارة، كنت أطلب دائمًا من المشاركين في الاجتماع أن يقوموا بكتابة قائمة تحتوي على "الأخطاء المتعلقة بالإنصات" في إدارتهم. وتعجبت من أن القائمة لم تختلف كثيرًا من مجموعة إلى أخرى. وقد اشتملت القائمة على عشرة أمثلة قد تكررت مع جميع المشاركين في الاجتماع، وهي:

- قيام الموظف بطرح عدد من الأسئلة على المدير مع حصوله على إجابة واحدة من المدير
- عدم إبداء المدير أية ابتسامة في أثناء حديثه مع الموظف
- عدم قيام المدير بالالتفات إلى الموظف في أثناء الحديث معه
- قيام المدير دائمًا بتغيير الموضوع
- السماح الدائم بمقاطعة الحديث
- عدم السماح للموظف بالتعبير عن أفكاره كاملة في أثناء الحديث
- إبداء القلق والغضب في أثناء الحديث
- تدوين الكثير من الملاحظات
- تجاهل ما يقوله الموظف
- محاولة المدير أن يجعل الموظف يشعر بعدم القيمة

كما نرى، فإن مهارة الإنصات تنطوي على الكثير من المعاني الجميلة. إذا مارسناها جيدًا، فسيشعر الطرف الآخر بالسعادة البالغة للاهتمام به وبأفكاره. أما إذا قمنا بغير ذلك، فسنعمل على تحويل تلك المعاني الجميلة إلى غضب من الطرف الآخر.

عواقب عدم الاهتمام بمهارة الإنصات

دخلت مجموعة من الموظفين الذين كانوا يشعرون بإرهاق غرفة الاجتماعات لحضور اجتماع الشركة الأسبوعي الذي يتم عقده لتحسين التواصل بين الإدارة وفريق العمل بالشركة. وقد تمثل هذا التواصل في قيام رئيس الشركة بحث الموظفين على العمل بمزيد من الجد وزيادة عدد ساعات العمل. وفي نهاية كل اجتماع، يقوم المدير بتقديم جائزة إلى أحد الموظفين اعترافًا منه بتقدير جهود هذا الموظف خلال الأسبوع.

على الرغم من أن هذا الاجتماع قد تم عقده بناءً على التقرير الذي قدمه الموظفون والذي يوضح عدم قيام إدارة الشركة بالتواصل مع الموظفين العاملين بها، فقد تحولت هذه الجلسات إلى فرصة سانحة يقوم فيها رئيس الشركة وغيره من المديرين بإلقاء محاضرة على فريق العمل لمدة ساعة كل أسبوع. وفي نهاية الاجتماع، يتم تقديم جائزة لأحد الموظفين وبذلك تنتهي الجلسة بخطوة إيجابية من قبل رئيس الشركة. حتى أنه بعد انتهاء إحدى الجلسات، سمع الجميع الموظف الفائز بهذه الجائزة وهو يقول في سخرية: "إذا كان لديهم مهارة الإنصات إلينا، لسمعوا شكوانا بدلاً من منحنا جوائز عديمة القيمة."

فوائد مهارة الإنصات

ثمة فوائد عديدة للإنصات الجيد والتي تعمل على تطوير كل من الإدارة والقيادة؛ حيث تعمل تلك المهارة على رفع الروح المعنوية للمتحدث وشعوره باحترامه لذاته. ونتيجة لذلك، يقوم الموظف بعرض كل أفكاره، مؤكدًا للمدير أنه سيمده بكل المعلومات والأفكار التي يحتاجها العمل. تعمل أيضًا تلك المهارة على توطيد العلاقة بين المتحدث والمستمع. علاوة على ما سبق، تتسبب تلك المهارة في منع الأخطاء التي غالبًا ما تنشأ عندما ينقطع التواصل بين المتحدث والمستمع.

لكي يصبح المدير منصتًا جيدًا، فعليه اكتساب المهارة والخبرة اللازمتين لذلك. يتمثل العامل الأساسي الذي يقوم بتحديد درجة نجاح المدير في اكتساب مهارة الإنصات في رغبته وموقفه تجاه الأشخاص الذين يتحدثون إليه وعملية الإنصات

ككل. ينبغي على المدير المتميز في بيئة العمل الحالية أن يقضي 80% من وقته في الإنصات جيدًا إلى الآخرين - سواء أكانوا موظفين أم عملاء أم موردين أم زملاء.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس

على الرغم من أن عملية التواصل تعد عملية معقدة للغاية، فثمة نموذج بسيط يمكن استخدامه للمساعدة في إيجاد المقومات الأساسية للإنصات الجيد. ويشتمل هذا النموذج على خمس خطوات للعمل على اكتساب تلك المهارة وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: الإنصات مع الإدراك أو حضور الذهن

يتضمن الإنصات مع الإدراك أو حضور الذهن الإنصات بكل الحواس. فمن بين تعريفات الإدراك أنه يتسم بالفهم والبصيرة. وما أقترحه هو أننا نحتاج إلى الإنصات إلى الأحاسيس والمشاعر التي تتخلل الكلمات. وتوضح دراسة شهيرة عن التواصل أن 38% مما نقوم بإدراكه من الكلام يعتمد على نبرة صوت المتحدث. ونستنتج من هذه الدراسة أن مهارة الإنصات مع وجود الإدراك أو حضور الذهن تتطلب اهتمامًا خاصًا بنبرة صوت المتحدث وما يتبقى من الكلام غير المنطوق صراحةً وما يتضمنه الكلام أيضًا من تلميحات ضمنية.

الخطوة الثانية: ضرورة أن يكون المنصت ملاحظًا

توضح إحدى الدراسات الشهيرة أن 55% من عملية التواصل مع الآخرين تعتمد على ما يستطيع المنصت ملاحظته من كلام المتحدث. في إطار نموذج المقومات الأساسية للإنصات الجيد، يقوم المنصت المتميز بمتابعة المتحدث للاستفسار عن أية معلومات يمكن إضافتها. أتذكر أنه خلال مشاهدة أحد الحوارات التليفزيونية، تم طرح سؤال على الضيف - وهو مدير تنفيذي لإحدى المؤسسات الكبرى للعناية بالصحة - بصدد بعض الأخطاء المزعومة داخل هذه المؤسسات. وبالرغم من أن هذا المدير قد قام بالإجابة على السؤال، فإن طريقة حديثه وأفعاله كانت توحي بوجود معنى ضمني وكأنه يقول: "إنني لم أحضر إلى هنا للحديث عن هذا الموضوع!"

الخطوة الثالثة: ضرورة الاستعداد للإنصات

تأتي تلك الخطوة في بداية الحديث القائم بين المنصت والمتحدث؛ حيث إن الإنصات الجيد يبدأ بالتزام الطرفين بالمشاركة في الحديث. فمهارة الإنصات ربما تكون واحدة من أكثر المهارات التي نمارسها على نحو غير طبيعي. فتجاهلنا لاحتياجاتنا الأساسية وأعمالنا من أجل الحديث مع شخص آخر لهو أمر مخالف بالطبع لطبيعة البشر الأساسية. ولهذا السبب، يتطلب الإنصات الجيد جهدًا مبذولاً من جانب المنصت.

الخطوة الرابعة: إظهار الاهتمام بما يقوله المتحدث

يتضمن الاهتمام في نموذج المقومات الأساسية للإنصات الجيد وجود نوع من الارتباط بين المتحدث والمنصت عن طريق إبداء التعليقات على ما يقوله المتحدث. سأوضح هذا المعنى في الفقرة التالية.

بينما كنت أتحدث مؤخرًا مع زميلي هاتفيًا ولم يتفوه بأية كلمة طوال المكالمة حتى بعد أن توقفت عن الكلام لعدة لحظات، قمت بسؤاله عما إذا كان لا يزال معي على الهاتف أم لا. فأجابني قائلاً: "إنني لا زلت معك على الهاتف، ولكن في أثناء حديثك معي كنت قد قلت شيئًا جذب انتباهي وظللت أفكر فيه." ودون قصد من هذا الزميل، تسبب في قطع التواصل بيني وبينه. فإنصات المرء يشير إلى ضرورة إعطاء المتحدث تعليقًا على ما يقول لكي يترك المنصت لدى المتحدث انطباعًا بأنه مشترك في الحوار ومهتم به.

الخطوة الخامسة: ضرورة احترام المتحدث

يقوم المنصت من خلال صيغة الاحترام بتبجيل شأن المتحدث. فعندما يعجز المرء عن منح المتحدث الاهتمام الكامل، فإنه بذلك يعامله معاملة خالية من الاحترام. فالإنصات باحترام يعني منح المتحدث الاهتمام الكافي لكي يتحدث دون أن يقاطعه أحد مع عدم محاولة الرد عليه في أثناء حديثه.

تتطلب مهارة الإنصات في نموذج المقومات الأساسية للإنصات الجيد أن تكون لدى المنصت مهارة الالتزام الحقيقي بتنفيذ هذه الخطوة. ولكن، إذا أراد المنصت أن يصبح مديرًا وقائدًا أكثر تميزًا، فعليه الاهتمام بتلك المهارة ومحاولة تنميتها. إن تلك المهارة هي الطريقة المثلى التي من خلالها يقوم المدير بالتعبير عن تكامل شخصيته.

الخطأ السادس: العجز عن إدراك أهمية التواصل المعنوي في سير الإدارة

أتذكر موقفًا طريفًا قد تعرضت له في العمل حيث كنت أُصفّر، مما جعل أحد الموظفين يقول لي: "إنني مسرور لأنك في مزاج طيب اليوم". وعندما قمت بسؤاله عن السبب، فأجابني قائلاً: "عندما تكون في حالة طيبة، فإن القسم كله يكون في حالة طيبة". فسألته على سبيل الدعابة عما إذا كان يحدث العكس. فأجابني قائلاً: "حسناً، عندما يجدك أعضاء فريق العمل غير مبتسم، فإنهم يتساءلون عما إذا كانوا قد ارتكبوا خطأً ما." تساءلت عما إذا كان ما قاله هذا الموظف ينطبق على المديرين أيضًا.

في مساء هذا اليوم، تحدثت مع زوجتي بشأن تعليق هذا الموظف. وتعجبت عندما وجدت زوجتي مؤيدة لما قاله هذا الموظف، حتى أن ابنتي – عند سماعها لتلك المحادثة – أيدت رأي والدتها وأضافت قائلةً: "إذا لم تعل وجهك الابتسامة، فإنك تبدو غاضبًا." فوقفت تلك الليلة أمام المرآة، وقمت بعمل عدة تعبيرات بوجهي لكي أرى ما الذي يقصدونه. واخترت أن أرسم بوجهي تعبيرًا محايدًا، ولكنني تعجبت عندما رأيت أن ذلك التعبير يعطي وجهًا عبوسًا وغاضبًا.

كل شيء له معنى

لا يوجد سوى عدد قليل من المديرين الذين يهتمون بانطباعهم وتأثيرهم المعنوي على أفكار وآراء موظفيهم. وسواء اهتم المدير بهذا أم لا، فلن يكون هناك اتصال بين الموظف والمدير في مجال العمل لن ينتج عنه بالتأكيد تواصل في المشاعر أو

المواقف. فتعبيرات الوجه وطريقة السير وكيفية ومكان الجلوس فـي أي اجتمـاع وطريقة ارتداء الملابس - تشكل جميعها عوامل محددة للموقف الذي يتخذه المـرء وخاصةً إذا كان موقفًا سيئًا.

يعد الموقف السيئ من أسوأ الأمور التي يمكن أن تحدث لأية مجموعـة مـن الأشخاص في مجال العمل وخاصةً إذا كان هذا الموقف متخذًا من قبل المدير. فقد قابلت مؤخرًا صديقًا لي يعمل لدى مدير يتسم بتأثيره القوي على كل قسمه ولكـن بطريقة سلبية. كان صديقي يطلق عليه بعض المسميات المخيفة؛ نظرًا لأنه تسبب في الشقاء لكل شخص يعمل معه - على حد قوله. وقد ذكر صديقي أن هذا المدير قد استدعاه ذات مرة إلى مكتبه وكان عليه الانتظار لمدة عشر دقائق - في هدوء - إلى أن ينتهي من كتابة تقريره. وعندما سألته عن سبب استدعاء المدير له، فأجاب أنه قد قام بصرف علاوة له.

عندما نتحدث عن المديرين بطريقة سلبية، فإن ذلك المثال في الفقـرة الـسابقة يمكن أن يقّرب المعنى المراد إلى أذهان الناس. في الواقع، يقوم معظم المـديرين بنقل إشارات سلبية عن طريق وسائل غير ملحوظة. وبعد أن استمعت إلى شكوى صديقي عن مديره في العمل، أدركت أنه قد قال القليل عن حقيقة هذا الرجل؛ حيث كانت معظم تعليقاته متمركزة حول سلوكيات هذا المدير التي يمكن أن نطلق عليها أنها سلوكيات غير لفظية. ولقد اكتشفت أن هذا المدير يمكن أن يكون بالفعل مديرًا قديرًا، لكنه لا يعرف سوى القليل عن قيمة التواصل من خلال تعبيرات الوجه ولغة الجسد.

تعبيرات الوجه وأهميتها في التواصل

أتذكر أن أحد رؤساء البنوك قد طلب مني حضور اجتماع لأحد الأقسام بالبنـك وسيترأس هذا الاجتماع أحد المديرين الكبار. وكان السبب في عقد هذا الاجتمـاع وجود عدد من الشكاوى التي قام بتقديمها أعضاء فريق عمل هذا المدير. كانت هذه الشكاوى بصدد تصرف هذا المدير معهم. ولقد علق رئيس البنك قائلاً: "يتسم هـذا

المدير بالكفاءة، لكن الموظفين في قسمه يصلون إلى حالة إحباط كامل بعد مغادرتهم الاجتماعات التي يقوم بعقدها." أضاف رئيس البنك قائلاً إن الشكوى العامة من هذا المدير تتمثل في سلوكه المتسم باللا مبالاة الواضحة. عبر الموظفون في أثناء الاجتماع عن استيائهم وإحباطهم إزاء ما قاله رئيس الاجتماع. ونتيجة لما حدث في بداية الاجتماع، كنت متشوقًا لرؤية هذا المدير.

بدأ الاجتماع كما هو مقرر له، وبعد فترة وجيزة شاهدت ما كان يتحدث عنه الموظفون من سلوك وتصرفات هذا المدير. بدا من هذا المدير بعض السلوكيات السلبية بدءًا من الطريقة التي كان يجلس بها؛ حيث كان يجلس وكأنه شبه متكئ على الكرسي الموجود في مقدمة المنضدة، واضعًا يده على وجهه. وفي أثناء الاجتماع، لم ينظر إلى المشاركين في الاجتماع إلا لبضع لحظات، وفضّل النظر إلى المنضدة التي أمامه. ولم يكتب هذا المدير أية ملاحظات ولم يبد أي تعليقات، حتى أنه لم يهتم بجمع أوراق الملاحظات الموجودة أمامه. وبصرف النظر عن الموضوع، ظل رد فعله المتسم باللا مبالاة كما هو.

لقد أدركت بعد ذلك أن هذا المدير وعدم إيحائه بأي تعبيرات قد ساعد في وجود علاقة سيئة بينه وبين الموظفين العاملين داخل قسمه.

لذلك، يجب على المديرين المكلفين بتحمل مسئولية زيادة الإنتاج رفع الروح المعنوية للموظفين وضمان رضاهم عن العمل ولو بمقدار بسيط يوميًا. يتطلب تحقيق ذلك الأمر بنجاح الإدراك الكامل لكل أنواع التواصل التي نقوم بها مع الآخرين – سواء أكان هذا التواصل لفظيًا أم غير لفظي (أي من خلال لغة الجسد).

نصائح للتغلب على الخطأ السادس

١- ينبغي على المدير إدراك أن كل شيء يقوم به له معنى لدى الآخرين. على سبيل المثال، مكان جلوسه وطريقة تحدثه مع الآخرين والملابس التي يقوم بارتدائها – تشكل جميعها أمورًا ذات معنى عند الآخرين. لهذا، ينبغي على

المدير أن يضع تلك الأمور في الاعتبار وأن يجعلها تعبر عنه إيجابيًا وليس سلبيًا.

٢- ينبغي على المدير أن يحدد معنى إشاراته الصامتة. على سبيل المثال، يتعين عليه سؤال بعض الموظفين الذين يثق بهم عن معنى تعبيراته غير اللفظية التي قد يرونها محيرة أو سلبية. إن المشكلات التي يستطيع المدير حلها هي تلك المشكلات التي يدركها فقط. لذا، عليه سؤال الآخرين عنها لكي يقوم بحلها.

٣- ينبغي على المدير أن يتذكر جيدًا أن التبسم في وجه الآخرين يشجعهم ويعمل على زيادة معدلات إنتاجهم. ولا تعد هذه النصيحة دعوة إلى الابتسامة الزائفة، ولكنها دعوة إلى التحكم بشكل أفضل في تعبيرات الوجه.

٤- ينبغي على المدير أن يمنح نفسه دقيقة في بداية كل يوم لكي يخطط لما سيقوم به من تعبيرات غير لفظية مؤثرة على شركته - سواء في الاجتماعات أو في مكتبه أو في مكان الاستراحة. وبذلك، يتضح لنا أن انطباع فريق العمل عن المدير في يده، فعليه التصرف بحكمة.

٥- ينبغي على المدير الاقتداء بالسلوك الذي يرغب أن يعمل به مع فريق العمل. فإذا أراد المدير أن يكون لديه قسم يعمل دون خوف وسلبية ولا مبالاة، عليه أن يوجد نوعًا من التواصل مع فريق العمل بطريقة لفظية أو بطريقة غير لفظية. فأمر تشكيل انطباعات ومواقف الآخرين يعد جزءًا من عمل المرء كمدير.

الخطأ السابع: العجز عن تجنب الأخطاء

من بين جميع أخطاء الإدارة التي يستعرضها الكتاب، فقد وقعت في هذا الخطأ بصفة شخصية. وأسعد بوقوعي في هذا الخطأ؛ نظرًا لأنه يذكرني بأن كل تلك الأخطاء التي تناولها الكتاب من السهل الوقوع فيها حتى ولو عمل المرء جاهدًا على تجنبها. يوضح ذلك الأمر أنه من السهل أن يقوم المرء بالتفكير في مشكلة

معينة ومحاولة معالجتها من وجهة نظره الخاصة دون النظر إلى تلك المشكلة من وجهة نظر أخرى (أو ما تمثله تلك المشكلة لأي قسم آخر في مجال العمل).

مرت الشركة التي كنت أعمل بها - وهي شركة صغيرة كانت تقوم بصناعة الأدوات الإليكترونية - بكثير من المشكلات كانت مصاحبة للتقدم والتطور السريعين للشركة. تمثلت هذه المشكلات في عمليات الشحن المفاجئة وحدوث تغييرات مفاجئة لما هو مقرر وتزايد أعباء العمل؛ حيث ساهمت كل هذه العوامل في إصابة الجميع بالتوتر. وفي أثناء مرور الشركة بهذه المشكلات، نجحت في إقناع رئيس الشركة بصدد بيع الشركة بهدف استثمار 250,000 دولار أمريكي في حملة إعلانات ترويجًا للشركة وقدرتها على أداء المهام الصعبة. وكان الإعلان عبارة عن بضع كلمات تكشف عن استعداد الشركة لإتمام المهام المختلفة. تمثلت هذه الكلمات فيما يلي: "عندما لا يستطيع الآخرون أو يقدرون على إتمام ما تريد، فنحن نستطيع ونقدر على ذلك." وفي مجال السوق، تعد تلك الكلمات القليلة ذات معنى؛ حيث إن فكرة هذا الإعلان التي أظهرت الشركة متسمة بالمرونة والتجاوب نجحت في جذب انتباه العملاء.

لكن مع الأسف، لم تكن هذه الطريقة مثمرة لجذب الانتباه دائمًا. فقد تبين أن كل مشترٍ لا يستطيع الحصول على بضاعته في الوقت المطلوب، يتوقع أن تقوم الشركة بتعويضه نتيجة لذلك. حتى أن كل مدير لخط إنتاج معين والذي ينتهج سياسة خاطئة - قد تتمثل في ترك البضاعة على رصيف الميناء - يتوقع أن تقوم الشركة بتصحيح تلك السياسة الخاطئة عن طريق التصرف في تلك البضاعة. وفي بعض الظروف، كان يجب على ممثلي قسم خدمة العملاء بالشركة أن يرجعوا إلى قسم الإنتاج للتفاوض بشأن مواعيد التسليم العاجلة. فقد أصبحت الاجتماعات التي تعقدها الشركة يسودها التوتر والشجار أحيانًا بدرجة كبيرة. كذلك، طُلب من الموظفين - الذين يحملون بالفعل على عاتقهم أعباء العمل الكثيرة - المزيد من العمل في أوقات العمل الإضافية. وبدأ أعضاء مجلس إدارة الشركة يستمعون لتعليقات من بعض الموظفين الذين قالوا إنهم لا يعملون معًا بروح الفريق. كما قال

أحد ممثلي قسم خدمة العملاء: "نحن نقوم بإخبار العملاء بأننا نستطيع إتمام المهام المختلفة، ولكنهم يخطرونا بأننا لا نستطيع القيام بأية مهام على الإطلاق."

اجتمع أعضاء الإدارة العليا للشركة وذلك لمناقشة المشكلات التي تعاني منها الشركة وقرروا إطلاع جميع موظفي الشركة على ما تتعرض له الشركة من مشكلات. كما قرروا أيضًا عقد اجتماع موسع لكي يعرف كل فرد من أفراد الشركة بأمر حملة الإعلانات التي تكلفت 250,000 دولار أمريكي، وكذلك مدى أهمية العمل معًا كفريق واحد. وبصفتي نائب رئيس قسم التسويق وصاحب فكرة حملة الإعلانات الجديدة، فقد تم اختياري لكي أقوم بتقديم برنامج الشركة والذي سيتم طرحه في الاجتماع المقبل على الأعضاء. لذا، قررت أن أكون مبدعًا وأعرض هذه القصة المؤثرة لتوضيح وجهة نظري.

أهمية وجود فريق عمل متكامل

في أثناء حرب فيتنام، تم إرسال أربعة جنود من الجيش في سيارة جيب وذلك للقيام بدورية. وخلال قيادتهم السيارة، تعرضوا فجأة لوابل من نيران العدو. قام الأربعة جنود بالقفز من السيارة ووجدوا مخبأً بالقرب من الحقول. ظل الجنود في هذا المخبأ، بينما قام الرقيب بالتفكير في بدائل لهذا الموقف. وأخذ الرقيب يفكر قائلاً: "إذا انتظرنا في هذا المكان، فسيقوم الأعداء بالقبض علينا. وإذا ركبنا في السيارة وذهبنا، فنحن بذلك سنتوغل أكثر في أرض العدو". قرر الرقيب أخيرًا أن أفضل بديل هو أن يقوموا باستقلال السيارة والعودة إلى معسكرهم. لكن المشكلة في هذا البديل أنه لا توجد مساحة مناسبة لكي تقوم السيارة فيها بالدوران والرجوع مرة أخرى إلى المعسكر.

بعد تفكير عميق، توصل الرقيب إلى فكرة مناسبة للخروج من هذا المأزق تمثلت في أن يقوموا بأنفسهم بحمل السيارة والعمل على لفها في اتجاه معسكرهم. وحدّث الرقيب نفسه قائلاً: "إذا اقتنع كل فرد بأننا نستطيع فعل ذلك، فسنفعل ذلك بنجاح." بعد ذلك، قام الرقيب بعرض تلك الفكرة على الجنود لكي يعرف رأيهم،

فإذا اقتنعوا بالفكرة قاموا جميعًا بالتنفيذ. ووافق الجميع على تلك الفكرة وقام الرقيب بتحديد مهام كل شخص (تلك هي الإدارة الجيدة!)، ثم خصص لكل شخص جانبًا من جوانب السيارة لكي يرفعه فور إعطاء الأمر بذلك. وعند تلقيهم الأمر بالرفع، قام الجنود برفع السيارة ولفها تجاه معسكرهم وركبوا داخلها وقادوها بأمان في طريق عودتهم إلى المعسكر.

مغزى القصة

إن الرسالة التي أردت توصيلها إلى أعضاء الاجتماع من سرد هذه القصة هي مدى أهمية العمل الجماعي. ومن وجهة نظري، لاقت هذه القصة صدى لدى المستمعين. فقد استطعت رواية تلك القصة بحماس وشغف وبإحساس مؤثر رفيع المستوى. وعندما انتهيت من رواية القصة، تأثر الجميع حتى المدير التنفيذي للشركة. بدأت بعد ذلك بحماس في تقديم حملة الإعلانات الجديدة لأعضاء الاجتماع قائلاً: "على مدار الاثنى عشر شهرًا القادمة، سنقوم بصرف حوالي 250000 دولار أمريكي لكي نعمل على تطوير شركتنا." كما أخبرتهم عن مدى أهمية تلك الدعاية للشركة للتأكد من وفاء الشركة بكل تعهداتها. واختتمت حديثي قائلاً: "إن تلك المهمة تتطلب المجهود والالتزام نفسه الذي قام به الأربعة جنود في حرب فيتنام." وجلست بعدها مستغرقًا في فكرة واحدة وهي أنني قد قمت بأداء عمل جيد.

سرعان ما ظهرت نتائج العرض التقديمي الرائع الذي قمت به؛ حيث ازدادت الأمور سوءًا. فقد بدا أفراد الشركة على وشك الانفجار، عندما قابلت إحدى الموظفات العاملات في خطوط إنتاج الشركة في وقت الاستراحة. ونظرًا لصراحة تلك الموظفة، فقد أخبرتني ببعض العبارات الغامضة والتي بها أبدت رأيها في طرحي لفكرة حملة الإعلانات؛ حيث قالت لي: "كنت أتمنى ألا تفصح عن فكرة الدعاية للشركة." وعندما سألتها عن السبب، أجابتني قائلةً: "إن ما نحتاجه بالفعل أشخاصًا يعملون معًا." وفي أثناء خروجها من الغرفة أضافت قائلةً: "لقد تبدد أي أمل لدينا في الحصول على العلاوة السنوية هذا العام بسبب تحمل الشركة نفقات تلك الإعلانات."

لقد تقبلت هذا التعليق المؤلم بصدر رحب. فبالتعبير الصادق عن رأيها، ذكرتني هذه الموظفة بأنه يمكن أن يوجد أكثر من معنى للرسالة نفسها. فقد اعتقدت من خلال تلك القصة أنني كنت أنقل لهم رؤيتي عن المستقبل، مؤكدًا لهم أن الشركة تقوم بما هو ضروري لتطورها وضمان وظائف العاملين بها. ولكن مع الأسف، لم يصل ذلك المعنى إلى المستمعين. ولذلك، شعروا بالاستياء (من العمل الكثير والمال القليل) بالإضافة إلى عدم حصولهم على التقدير الكافي. وتم النظر إلى أمر تقديمي لحملة الإعلانات على أنه طريقة للتلاعب بهم ووسيلة لكي يبذلوا مزيدًا من الجهد بينما يقوم أصحاب رأس المال بجني الأموال.

العمل بشكل عقلاني

بمجرد أن بدأت تلك المشكلة في الظهور، فكر المديرون في الشركة في العمل على تقديم برنامج يسهم في إقامة نوع من الاتصال بين الأقسام المختلفة للشركة بحيث يكون هذا الاتصال بصفة منتظمة ومستمرة. وبالفعل تم عقد اجتماعات شهرية لمديري الأقسام المختلفة وذلك لضمان وجود نوع من الاتصال والتنسيق بينهم. كما قام رؤساء الشركة بالعمل أيضًا على تشجيع مزيد من الاتصال بين أعضاء القسم الواحد وعزموا على الحصول على آراء الأعضاء قبل اتخاذ أي قرار. وقد عمل هذا الأمر على إحداث تغيير كانت نتائجه غير متوقعة، ولكن هذه النتائج ليست لها علاقة بالمشكلة على الإطلاق. ففي محاولة من الشركة لزيادة معدلات الإنتاج، أسهمت هذه التعديلات الجديدة في وجود مزيد من الاتصال بين قسم الإنتاج والإدارة. وبإزالة هذه الحواجز بين الأقسام – سواء بشكل مادي أو معنوي – استطعنا تكوين تفاعل وظيفي عمل على زيادة معدلات الإنتاج ورفع الروح المعنوية للموظفين.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع

١- قبل القيام بتقديم أي برنامج جديد يتعامل مع الخلافات أو المشكلات الأخرى للشركة، يتعين على المدير أن يقوم بدعوة جميع الأعضاء لمناقشة أسباب

تلك المشكلة وكيفية حلها. كما ينبغي على المدير أن يدع كل فرد يعلم أن الغرض من الاجتماع هو إيجاد الحلول المناسبة وليس التعليق على أخطاء الآخرين.

٢- ينبغي على المدير تجنب مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالخلافات حتى يقوم المدير بإقامة علاقات عمل طيبة مع الجميع. ويجب على المدير أن يتعامل أولاً مع المشكلات التي توجد لديه فرصة جيدة لحلها.

٣- ينبغي على المدير أن يعمل على عقد اجتماعات منتظمة (ولكن غير رسمية) بين الأقسام المختلفة. فقد تميزت إحدى الشركات التي كنت أعمل بها بأنها تقوم بعقد اجتماع صباحي مدته عشر دقائق وذلك لتناول الحديث عن أهم أهداف الشركة التي ستقوم بتحقيقها في ذلك اليوم.

٤- ينبغي على المدير تقديم النصيحة لمديري الأقسام الأخرى بصدد أي قرار قيد البحث والذي يمكن أن يؤثر بدوره على أقسامهم. كما يتعين على المدير أن يتذكر أن الأشخاص لا يحبون المفاجآت التي تختص بعملهم.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع فكرة عقد اجتماعات مع الأقسام الأخرى في الشركة؛ حيث سيقوم من خلالها أعضاء الأقسام الأخرى بالحديث عن واقع مسئولياتهم. كما يجب على المدير التأكد من أن تلك الاجتماعات سوف تشتمل على الحديث عن استراتيجية العمل وأهدافه وكذلك وصف لطبيعة العمل الذي سيقومون به.

الخطأ الثامن: العجز عن إدراك أهمية شبكة الاتصالات في العمل

قامت إحدى الموظفات الشابات في قسم المبيعات بسؤال زميلتها في أثناء استراحة الغداء عما إذا كانت قد سمعت بآخر الأخبار. فأجابت زميلتها بلا. فقامت السائلة بالإجابة قائلةً: "لقد سمعت أنهم سيرفعون أجور العاملين إلى سبعة دولارات في الساعة لأوقات العمل في أيام الإجازة." وفي أثناء ذلك، اشتركت مجموعة أخرى من الموظفات من القسم نفسه في الحديث. ولأن معظم العاملات اللاتي يتحدثن يتم اعتبارهن موظفات دائمات ويعملن بأقل من سبعة دولارات في الساعة، فإن خبر أجور العاملين الجدد كان يتصدر قائمة اهتماماتهن. وسرعان ما اتفقت كل

موظفة منهن على ضرورة البحث عن مكان آخر للعمل به؛ حيث قالت واحدة منهن: "يوجد 125 متجرًا في هذا المركز التجاري الكبير وكلهم يقومون بتشغيل موظفين جدد." وسرعان ما وصلت تلك الكلمات إلى دائرة الموظفين؛ حيث قال أحد الموظفين للآخر: "هل سمعت بأخر الأخبار؟"

دور تكنولوجيا الاتصالات

لقد ساعدت كل من تكنولوجيا BlackBerries و Bluetooth على نقل المعلومات إلى جميع أنحاء العالم بسرعة فائقة عن طريق الكمبيوتر الرقمي الشخصي (PDA) أو التليفون المحمول أو عن طريق الكمبيوتر المحمول (لاب توب). على الرغم من قدراتها الهائلة، تأتي التكنولوجيا في المقام الثاني بالنسبة لأسرع شكل من أشكال الاتصال في أية مؤسسة - والذي يتمثل في شبكة GrapeNet وهو (مصدر للمعلومات الخاصة بمكتب العمل). وعلى خلاف شبكة الإنترنت التي تعتمد على قاعدة البيانات، فإن شبكة GrapeNet يمكن أن تصل إلى أي مكان وفي أي وقت. وتشمل المحطات الطرفية لشبكة GrapeNet المقهى وأماكن تناول الغداء وأماكن الاستراحة - وأي مكان يجتمع فيه الناس ويجالسون بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات.

إن المتصفح لمواقع شبكات الاتصال مثل شبكة GrapeNet يمكنه الانتقال من موقع إلى موقع بسرعة مذهلة. وفي هذا العالم الذي نشهده وما به من تكنولوجيا تعمل على تسهيل احتياجات الاتصال المعقدة، فإنه يجب على بيئة العمل في الشركات أن تتعامل بمثل هذه التكنولوجيا. تُرى كم عدد الأنظمة التي نعرفها في هذا العصر والتي توجد بالشكل الأساسي نفسه الذي كان موجودًا منذ فترة الأزمنة السحيقة؟

خلاصة القول، فإنه عن طريق شبكة GrapeNet يستطيع الناس أن يكونوا على اتصال ببعضهم البعض.

إن أمر الحصول على معلومات عن طريق نظام Grapevine – وهو نظام للاتصال بطريقة غير رسمية يوجد في كل مؤسسة تتناقل من خلاله المعلومات التي تشغل بال الموظفين – يرجع تاريخه إلى العصور الرومانية عندما كانوا يقومون بكتابة الرسائل (أو ما نسميه بالشعارات) على الحوائط القديمة. وهناك العديد من القصص التي كانت تحكي عن أنواع الاتصال عن طريق نظام Grapevine في معسكرات الاعتقال في أثناء الحرب العالمية الثانية والتي مكنت العديد من العائلات من مواصلة الاتصال ببعضهم لبعض.

ففي أثناء حرب فيتنام، حيث كان السجناء لا يستطيعون الاتصال برؤية بعضهم البعض، كانت وسيلة النقر بمثابة بديلاً للكلمات وبالتالي كانت هناك وسيلة لتبادل المعلومات. ومن ثم، لم يكن مثيرًا للدهشة أن يكون لدى معظم الشركات نظام وظيفي قوي ومتكامل مثل نظام Grapevine. ففي المؤسسات الكبرى، يوجد العديد من نظم Grapevine التي تتشابك مع بعضها البعض مثل الشبكات الضوئية عالية السرعة. ولقد أوضحت الدراسات أنه نتيجة التغييرات الكثيرة التي تواجه العمل اليوم، تقوم نظم Grapevine بوظيفتها على أعلى مستوى من الدقة.

فائدة نظام الاتصال Grapevine

بالرغم من أن أحد أصدقائي يستاء من استعمال نظام Grapevine؛ حيث لا يمثل له هذا النظام سوى شكل من أشكال الشكوى والتذمر عن طريق شبكة اتصال داخلية بين الموظفين بالشركة، فإن نظام الاتصال Grapevine يعد أداة مهمة ونافعة بالنسبة للمديرين الذين يدركون كيفية استخدام هذا النظام والفائدة التي ستعود على العمل من استخدامه. إن المديرين الذين يقومون باستخدام هذا النظام بكفاءة عليهم ألا ينظروا إلى هذا النظام من الناحية السلبية، بل يتعين عليهم أن ينظروا إليه على أنه قناة لمشاركة المعلومات على أساس غير رسمي وأن هذه القناة شيء طبيعي ومعتاد لعملية الاتصال. فعندما تمر الشركة بفترة من الاضطراب أو تقوم بعمل تغييرات أساسية في عملياتها، يمكن أن تقوم إدارة الشركة في تلك الحالة

بالحصول على المعلومات التي تجوب أجواء الشركة عن طريق استخدام نظام Grapevine بفعالية. ويمكن أن يقبل المدير التعامل بهذا النظام، لكنه يجول بذهنه أن مثل هذه المعلومات يمكن أن يشوبها بعض الأكاذيب، إلا أن الدراسات توضح أن نظام الاتصال Grapevine يتسم بالدقة في أغلب الأحيان.

إن المديرين الذين يقومون باستخدام نظام الاتصال Grapevine هم الذين يدركون الغرض من استخدامه. فهم يعلمون مدى ضرورة وجود مثل هذا النظام؛ نظرًا لحاجة الناس إلى المعلومات. فالمديرون الأذكياء هم من لديهم مهارة الحفاظ على تلك الوسيلة ويهتمون بتحري الدقة عند توصيل الرسالة كما يعرفون أيضًا كيفية استخدام تلك الوسيلة والوقت الذي يستخدمونها فيه لكي يمدوا الناس بمعلومات. وفي هذا الصدد، أتذكر مقولة لأحد الكتّاب المشهورين والتي مفادها أن انتشار الأخبار يكون دائمًا أسرع من الضوء. فإذا أردت الحفاظ على استمرار مهنتك بشكل جيد، عليك بأن تكون جزءًا من هذا النظام لتعرف كيفية تلقي المعلومات.

نصائح للتغلب على الخطأ الثامن

١- ينبغي على المدير أن يدرك أهمية المعلومات والحاجة إليها. ويعد نظام الاتصال Grapevine من أكثر النظم التي تعمل بفعالية كبيرة في الشركات التي لا يتسنى لرؤسائها مواظبة الاتصال بموظفيهم. ففي حالة عدم وجود مصدر لنقل المعلومات، سيعمل الموظفون بأنفسهم على إيجاد مصدر لتناقلها. ينبغي على المدير أن يدرك الأوقات التي يتم الاحتياج فيها إلى وجود مزيد من المعلومات – وليس إلى أقلها – كما يتعين عليه أن يكون مستعدًا لتوفيرها.

٢- ينبغي على المدير أن يتأكد من أن كل فرد يعلم مدى مسئوليته الكاملة عن تلك المعلومات التي يقوم بتحميلها على هذا النظام. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المدير أن يتعرف على هؤلاء الذين يقومون بنشر هذه المعلومات

وينبغي أن يعلمهم بمدى مسئوليتهم عن صحة تلك المعلومات والبيانات المحمّلة على هذا النظام.

٣- ينبغي على المدير أن يدرك أن المعلومات التي يتم تحميلها على نظام الاتصال Grapevine تتعرض غالبًا للتحريف من خلال انفعالات بعض الموظفين الذين يعتريهم الغضب. وفي حالة التحري عن تلك المعلومات الخاطئة، يتعين على المدير أن يقوم بتسجيل المعلومات الصحيحة على الفور.

٤- ينبغي أن يدرك المدير الأوقات التي يكون فيها هذا النظام في أعلى درجات كفاءته والتي غالبًا ما تتواكب مع التغييرات المخطط لها. أما عن الدور الذي سيقوم به المدير في تلك الأوقات، فيتمثل في بذل مزيد من الجهد للعمل على زيادة عدد الوسائل التقليدية والمعروفة للاتصال. كما يجب أن يعمل نظام الاتصال Grapevine على توفير المزيد من الوسائل المعتمَدة للاتصال ولا يحل محلها.

٥- ينبغي على المدير أن يهتم بتلك الوسائل المختلفة للاتصال والانصات جيدًا لمعرفة تأثيرها. كذلك، يجب على المدير الماهر ألا يستهين أبدًا بقوة وتأثير نظام الاتصال Grapevine. كما يتعين عليه العمل على إيجاد المصادر المعتمَدة والتي تعمل على تزويده بالمعلومات. ينبغي على المدير أن ينظر إلى هذا النظام على أنه مجرد بداية للحصول على المعلومات من خلال الجلوس مع الموظفين في وقت الاستراحة أو مصاحبة زملائه لتناول الغداء. وكما ذكرنا سابقًا، فإن المشكلة الوحيدة التي يستطيع المدير حلها هي تلك المشكلة التي يعرف جوانبها جيدًا.

الفصل الثالث
وجود الحافز

الخطأ التاسع: العجز عن إدراك المعنى الحقيقي للتوظيف

إذا كنت تقدِّر قيمة النقود، فسوف تقدر ما تقوم به ابنتي في هذا الشأن، فهي شخصية دائمة التسوق. فإذا كانت هناك صفقة تجارية على بعد خمسين ميلاً من المنزل، فإنها ستسرع إليها على الفور. وفي يوم إجازتها، تقوم بدراسة الإعلانات دراسة جيدة وتضع على أساسها استراتيجية للتسوق الذي ستقوم به. بعد ذلك، تقوم هي وزميلاتها بمقارنة الملاحظات التي قمن بجمعها وتقوم كل منهن بإطلاع الأخرى على أفضل عملية تجارية للشراء. أضف إلى ما سبق، أنها تقوم أيضًا باستعراض السلع المعروضة للبيع في المتاجر. ولا تقوم بشراء أي شيء إلا إذا تأكدت من أن قيمة هذا الشيء المعروض تفوق القيمة المالية التي ستدفعها. أما إذا لم تكن تلك الصفقة مربحة بالنسبة لها، فإنها لن تقوم بالشراء على الإطلاق. وليس من العجيب أن تعلم أنها قد قامت فعليًا بشراء العديد من الأشياء الثمينة.

إن الصفقة التجارية عبارة عن استبدال قيمة بقيمة أخرى. والمشترون الأذكياء هم الذين لا يقومون بإتمام أية صفقة شراء إلا إذا تأكدوا من أن الشيء المطلوب شراؤه أعلى في القيمة من قيمة المال المطلوب فيه أو على الأقل مساوٍ لها. إن الكلمة الأساسية في حركة البيع والشراء هنا هي "التأكد"، ولكننا في هذا الصدد نقوم بطريقة ما بإصدار حكم غامض ومبهم على مدى فائدة المنتج؛ وإنه لمن الصعب وصف كيفية إصدار مثل هذا الحكم ولكنه أمر حقيقي للغاية. فالحكم على فائدة المنتج يعتمد على الحكم الشخصي والمشاعر والفطرة الحكيمة المتأصلة في الإنسان.

المعنى الحقيقي للتوظيف

إن عملية التوظيف ما هي إلا صفقة تجارية تتمثل في الإجابة على السؤال التالي: متى يقوم صاحب العمل بإضافة مزايا أخرى في عرض الوظيفة على المرشح لها؟ يقوم صاحب العمل بذلك عندما يدرك تمامًا أن القيمة الناتجة من عمل

هذا الموظف الجديد سوف تضاهي المزايا المضافة إلى هذا العرض بل وتزيد عنها أيضًا. ولكن، تُرى متى يقوم الموظف الجديد بقبول عرض الشركة؟ بالطبع، سيقبل هذا الموظف العرض عندما يدرك أن قيمة هذا العرض سوف تضاهي ما سيقوم بتقديمه في المقابل بل وتزيد عنه أيضًا. وإليك مثال على الكيفية التي يقوم عليها هذا السيناريو.

لنفترض أن أحد الأشخاص قد قام بإجراء مقابلة من أجل الحصول على وظيفة معينة. وكان الغرض الأساسي لتلك المقابلة هو أن يعرف كل طرف مقدار القيمة التي سيحصل عليها من الطرف الآخر. ولا أقصد هنا القيمة الأخلاقية أو قيمة المعتقدات وإنما أقصد ما الذي يستطيع أن يقدمه الموظف الجديد من مهارات ومواهب رائجة في سوق العمل بالإضافة إلى ما الذي يجب على صاحب العمل تقديمه من أجل الموظف الجديد. وقبل لقائه مع صاحب العمل، قام هذا الشخص بمراجعة شخصية لما يجب عليه أن يقدمه للوظيفة الجديدة، بل وقام أيضًا بكتابة هذا في ترتيب معين على ورقة. قد يكون هذا الشخص مقنعًا للغاية فيما سيقوم باستعراضه من مواهب ومهارات، ولكن ثمة بعض الأمور الأساسية التي يجب على الموظف المرتقب تقديمها وهي كالتالي:

- المعرفة
- المؤهلات
- التدريب
- الخبرة
- الوفاء
- السلوك
- الالتزام
- الوقت
- الأمانة
- الحماس

بعد مرور حوالي ساعة من استعراض إمكانيات هذا الموظف المرتقب، سيشعر رئيسه المرتقب بأن عرض هذا الموظف لقدراته هو صفقة مربحة يجب اغتنامها. وبطبيعة الحال، سيسعد هذا الرئيس عند انضمام هذا الموظف المرتقب إلى فريق العمل، كما سيقوم هو الآخر بدوره المتمثل في تقديم عرض الشركة له. وفيما يلي عرض لما ستقدمه هذه الشركة لهذا الموظف:

- المرتب
- الفوائد
- الوفاء
- الالتزام
- برامج تعليمية
- التقدم في مجال العمل
- وظيفة ثابتة
- الثناء والتقدير
- عمل مفيد
- سمعة جيدة
- عدم وجود قيود للوقت
- وجود حضانة لرعاية الأطفال تابعة للعمل

أما إذا كانت المزايا التي تقدمها الشركة تضاهي المزايا التي يقدمها الطرف الآخر - الموظف المرتقب، فستكون الأمور بالطبع أكثر توازنًا. ومن الممكن إجراء تلك الصفقة الخاصة بالتوظيف؛ نظرًا لأن كل طرف من أطراف التعاقد يتوقع أن يحصل على قيمة مضاهية أو أعلى من العرض الذي قام بتقديمه. إليك نموذج عن الكيفية التي من المتوقع أن تقدم بها الشركة عرضها.

"نحن مسرورون من العرض الذي قدمته لنا بشأن الشركة يا سيد .... ويسعدنا أن تتقدم بقبول عرضنا وهو أن تصبح مدير الإمدادات لمركزنا الجديد الخاص

بالتوزيع. وفي حالة قبولك لعرضنا، سنعطيك مرتبًا ممتازًا كبداية لمدة ثلاثة أشهر، وبعدها سنقوم بزيادته. بالإضافة إلى ذلك، سوف نضمن لك مستقبلاً أفضل. فبعد أن تعتاد على العمل الذي نقوم به، سوف نقوم بإرسالك إلى مدينة زيورخ لتلقي دورات في هذا الصدد. فما تعليقك على هذا العرض؟"

بالتأكيد سوف يقبل الموظف هذا العرض على الفور؛ فهذا العرض يمثل غاية ما يتمناه هذا الموظف المرتقب بل وأكثر من ذلك.

بعد مرور عدة أشهر من استلامه العمل، قام هذا الموظف الجديد ببذل أقصى مجهود لديه داخل الشركة. لقد قام بذلك لأنه يرغب في أن يُشعر رئيسه الجديد بأنه قد غنم الكثير عند تعيينه له. وبعد مرور ثلاثة أشهر، أصبح الموظف الجديد مسرورًا عندما قام بعمله على أكمل وجه، وتوقع أن يستدعيه رئيسه في العمل إلى مكتبه لكي يثني على مجهوده ويمنحه علاوة. فقد استطاع هذا الموظف الجديد أن يتعرف على نظام العمل بسرعة وتوقع أن يحظى بزيادة في المرتب بالإضافة إلى تذكرة طائرة موجهة إلى زيورخ. ولكن لم يحدث أي شيء من هذا. في بداية الأمر، اعتقد الموظف أن كل شخص في الشركة مشغول للغاية وليس لديه وقت لمقابلته. ولكن بعد مرور ستة أشهر، شعر الموظف بأنهم يتجاهلونه. ولهذا السبب، قام الموظف بتحديد موعد لمقابلة رئيسه في العمل لكي يعرف ماذا يحدث بالضبط.

في بداية المقابلة رحب به رئيسه قائلاً: "لقد سررت لمقابلتك .... إنني سعيد بأنني أتحدث معك." ثم بدأ الموظف الحديث بشكل سيئ قائلاً: "أعلم تمامًا بأنك مشغول، لكن هناك العديد من الأشياء التي قد وعدتني بها عندما تم تعييني ولم يتم تنفيذها بعد." فتساءل رئيسه بشكل دفاعي قائلاً: "مثل ماذا؟" فأجابه الموظف قائلاً: "حسنًا، كان من المفترض أن يزيد المرتب بعد ثلاثة أشهر، وكان من المفترض أيضًا أن أذهب إلى سويسرا من أجل تلقي دورات تدريبية في إدارة الأعمال. ومثلما أرى، فلقد قمت بكل الأعمال التي طلبت مني القيام بها." فرد عليه رئيسه قائلاً: "لقد قمت بعمل رائع! إنك من أفضل الموظفين في الشركة." فطرح الموظف على رئيسه سؤالاً وهو غير واثق من الإجابة: "حسنًا، ماذا عن مكافأتي؟"

النتيجة النهائية

لقد قام رئيس العمل بعد ذلك بإخبار الموظف أن الأمور ليست على ما يرام في مجال عملهم داخل الشركة. كما أخبره أيضًا أن مرتبه سيظل كما هو وأنه لن يحصل على العلاوة كما وعده بها. وعندما سأل الموظف عن سفره إلى زيورخ، علم أن برامج التعليم المتعلقة بإدارة الشركات قد تم تأجيلها إلى أجل غير مسمى. ولكن بالرغم من ذلك، فقد أكد له رئيسه في العمل بأنه موظف ذو قيمة حقيقية بالنسبة للشركة، وأنه يتعين عليه المثابرة في العمل على هذا الوضع لعدة أشهر قادمة.

ينبغي على هذا الموظف أن يتذكر أن ما حدث في البداية هو عبارة عن صفقة تجارية كان بها كفتا ميزان وكل منهما يجب أن تكون في اتزان. لكن بعد ذلك، لم يعد هناك اتزان على الإطلاق؛ حيث تجاهل صاحب العمل العرض الذي قام بتقديمه لهذا الموظف. فإذا ما سمح هذا الموظف للأمور بأن تسير على هذا الوضع، فإنه بالطبع سيشعر بأنه شخص أحمق يعطي أكثر مما يعتقد أنه سيحصل عليه في المقابل. لقد كانت تلك الصفقة سيئة للغاية، كما أنه لا يوجد الآن أمام هذا الموظف سوى خيارين يتسمان بالبساطة. يتمثل الخيار الأول في أن يستقيل من عمله، أما الخيار الثاني فيتمثل في أن يفعل تمامًا مثلما يفعل معظم العاملين؛ وهو أن يعمل على إعادة توازن الكفتين عن طريق تقليل المجهود الزائد الذي يقوم به حتى تصل الكفتان إلى حالة الاتزان بما يتفق مع مفهوم العدالة. وتتمثل الطريقة التي يستطيع الموظف اتباعها لتحقيق ذلك فيما يلي: على سبيل المثال، قد يكون هذا الموظف معتادًا على الحضور إلى العمل باكرًا وأن يقوم بأداء عمله حتى وقت متأخر، فضلاً عن أنه كان يمنع نفسه من التنزه والسهر في أيام الإجازة حتى لا يتأخر على العمل في اليوم التالي، لكن الآن ليس عليه سوى بذل أقل مجهود عند القيام بمهامه الوظيفية. كما كان هذا الموظف يتسم بشدة الحماس، لكنه لم يعد كذلك بعد الآن؛ حيث أصبح يشكو لكل شخص حوله. أصبحت إسهاماته تقل يومًا بعد يوم حتى شعر بأنه قد وصل أخيرًا إلى ما تستحقه هذه الشركة. ويتضح له الآن أنه

غير مقصر في عمله وأنه متأكد من أن الشركة تستحق تمامًا مثل الذي تدفعه في المقابل. بالطبع، إن إحساس هذا الموظف هو الذي يقوم بتقدير هذه الأمور.

كيفية الحفاظ على توازن الصفقة

يمكن استنتاج العديد من النقاط من التجربة السابقة، لكن أولى هذه النقاط هي: أن التوظيف ما هو إلا صفقة تجارية بين طرفين يقومان بتبادل القيم فيما بينهما في محاولة للوصول إلى أفضل صفقة. فمنذ بداية التعيين، سيقوم الموظفون يوميًا بالتحقق من مدى الاتزان بين كفتي هذه الصفقة للتأكد من أنها ما زالت مربحة. وعلى هذا، فإن الإدارة الجيدة هي التي تتأكد من أن موظفيها يشعرون بالرضا تجاه تلك الصفقة – ليس كل ستة أشهر وإنما كل يوم.

مؤخرًا بعد قيامي بعقد إحدى الندوات، قدم أحد المديرين إليّ وأخبرني عن محادثة قد دارت بينه وبين إحدى الموظفات. لقد قام هذا المدير بمنح تلك الموظفة علاوة وأخبرها بأنها تمثل قيمة حقيقية للشركة. فأجابته الموظفة قائلةً: "هل تعلم سيادتك أن أخلاقيات عملي لم يعتريها أي تغير على مدار العشرة أعوام الماضية. فلقد ظللت أعمل بجد لكل رؤسائي السابقين. لكن سيادتك أول مدير يقدر جهودي المبذولة ويكافئني عليها." وعندما قمت بسؤال هذا المدير عن المحور الرئيسي في تلك القصة، فأجاب قائلاً: "إن المحور الرئيسي هو أن هذه الموظفة أول مرة تحصل على علاوة." فاتفقت مع المدير على هذا الرأي؛ فقد كانت تلك الموظفة تشعر بأن صفقاتها مع رؤسائها السابقين عديمة القيمة. ولهذا السبب قدمت استقالتها في كل وظائفها السابقة؛ حيث لم يقم أي مدير في هذه الوظائف بتقدير جهودها، وبالتالي باءت صفقاتها السابقة بالخسارة.

نصائح للتغلب على الخطأ التاسع

١- ينبغي على المدير قبول حقيقة أن التوظيف صفقة تجارية، وبما أنه مدير فسيكون مسئولاً عن أن يبقي تلك الصفقة مربحة للطرفين. وبصفة دورية، ينبغي على المدير أن يتأكد من أن تلك الصفقة ما زالت مربحة للطرفين.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتنظيم مواعيد يجتمع فيها مع الموظفين لكي يرى مدى رضائهم عن الصفقة التي هم بصددها. وتعتبر الاستطلاعات المعبرة عن رضاء الموظفين في تلك الحالة بمثابة وسيلة جيدة للتأكد من مدى توازن تلك الصفقة، ولكنها ليست جيدة مثل مقابلتهم الفعلية ومعرفة آرائهم.

٣- يتعين على المدير ألا يقوم باستغلال هذه الصفقة بطريقة ما على نحو سيئ. كما يتعين عليه التأكد من أنه لن يقدم عروضًا لا يستطيع أن يقوم بتنفيذها هو أو شركته. إضافة إلى ما سبق، يتعين على المدير أن يعمل على توضيح جميع بنود الصفقة وجعلها مفهومة.

٤- يتعين على المدير البحث عن سبل لتقديم المزيد في عرض الشركة المقدم؛ حيث ينبغي عليه أن يتذكر أن كل شخص يرغب في الحصول على المزيد من الطرف الآخر في تلك الصفقة. وسيسعد الموظف الماهر في عمله عندما يرى صاحب العمل يقدم له المزيد في عرضه.

٥- ينبغي أن يتقبل المدير حقيقة أن الموظف سيفاضل بين العروض المقدمة له. فإذا لم يستطع المدير تعيين هذا الموظف الماهر، فعليه أن يتأكد من أن هذا الموظف قد وجد عرضًا أفضل في مكان آخر. لذا، ينبغي ألا يخسر المدير هذا الموظف الماهر بسبب عرضه غير المتميز.

الخطأ العاشر: عدم الاهتمام بالموظفين أو العملاء

عندما قامت إحدى الموظفات بفتح مظروف مرتبها وتفحصت الإيصال الذي به، وجدت أن هناك خطأ في المرتب. وفي أثناء استراحة الغداء، قامت بحساب ما تتقاضاه؛ فوجدت أن الشيك به خطأ؛ حيث إنها تقاضت 14.50 دولار أمريكي في الساعة بدلاً من 14.75 دولار أمريكي؛ ومن ثم، شعرت بأنها تستحق استرداد هذا المبلغ فذهبت إلى قسم شئون العاملين بالشركة لتصحيح ذلك الخطأ. وبدلاً من أن تقوم الموظفة المختصة في قسم شئون العاملين بتصحيح ذلك الخطأ، قالت إنها ستنظر في هذا الأمر عندما يسمح لها الوقت بذلك. وعندما قامت صاحبة الشكوى

بسؤال الموظفة أن تسمح لها بمقابلة مدير شئون العاملين، أخبرتها الموظفة بأن المدير لا يهتم بمثل هذه "الأمور الصغيرة".

تواجه تلك الشركة مشكلة حقيقية؛ حيث يعتمد العمل الجزئي المحدد بالساعة بدرجة كبيرة على طلاب الجامعات، ولهذا قام قسم شئون العاملين بمعاملة هؤلاء الطلاب بلا مبالاة وبعدم احترام. وأصبح النظام السائد في هذا المكان لفترة طويلة هو أنه إذا شعر أحد الطلاب بالاستياء وترك العمل، فستقوم الشركة على الفور بتعيين غيره. وبالرغم من أن عدد الطلاب الذين يتقدمون للعمل كان عددًا كبيرًا، فقد قلت أعداد العاملين المستقرين في العمل بدرجة كبيرة. ولذلك، تنعقد الآن اجتماعات بشكل منتظم مع المديرين لتلقينهم تلك الكيفية التي يجعلون الموظفين عن طريقها يشعرون بأهميتهم وقيمتهم للعمل بالشركة.

أثر الاهتمام بالعملاء والموظفين

عندما يشعر الموظفون بالأهمية، فإنهم يبذلون مجهودًا رائعًا في عملهم. ثمة قصة تدل على ذلك المعنى لأحد الأدباء الأكفاء؛ حيث كان هذا الأديب يؤمن بضرورة أن نُشعر العملاء والموظفين بتميزهم. فقد قمت باصطحاب عائلتي ذات يوم لحضور إحدى الندوات التي يتم فيها تكريم هذا الأديب. فقد كان هذا الأديب معروفًا بسمعته الطيبة التي اكتسبها من خلال تعامله مع جميع قرائه. وتعجبت عندما شاهدت هذا الأديب إبان تكريمه يقوم بإهداء هذا التكريم لكل من قام بمساعدته للحصول على هذه الجائزة بدءًا من العاملين معه بالجريدة وحتى أصغر العمّال؛ حتى أنه قد دعا سائقه البسيط إلى الصعود لمنصة التكريم وأشاد بدوره في حصوله على تلك الجائزة. ولكن، تُرى هل تعتقد أن تلك اللحظة محفزة للموظفين الذين يعملون مع هذا الأديب؟

لقد كان هذا الأديب يتميز بالسمعة الطيبة لأنه يتصل حتى بقرائه بطريقة جيدة. فخلال ندوة تكريمه، تلقى هذا الأديب الكثير من باقات الزهور من قرائه. وفي كل مرة، كان هذا الأديب حريصًا على وضع باقات الزهور في مقدمة منصة التكريم،

كما كان حريصًا على أن يضعها في صف مرتب. وفي نهاية ندوة تكريمه، قام الأديب بجمع باقات الزهور بنفسه ليأخذها عند نزوله من المنصة. ومن خلال معاملته لباقات الزهور بعناية، قام هذا الأديب بنقل رسالة واضحة تدل على تقديره لقرائه (أو عملائه). ومن خلال تقديره لهم، عمل هذا الأديب على جعل جميع قرائه يشعرون بأنهم متميزون.

الاحتياجات الأساسية

يؤكد علماء النفس على أن البشر جميعًا لديهم أربعة احتياجات أساسية، هي: الحاجة إلى الشعور بالراحة والحاجة إلى فهمهم والحاجة إلى أن يشعروا بالترحاب والحاجة إلى أن يشعروا بالاهتمام. كذلك، يؤكد المتخصصون في التسويق على أنه من ناحية تسويق المنتج، من السهل أن تقوم بتلبية حاجة الآخرين عن أن تقوم بإيجاد تلك الحاجة. وإذا قمنا بدمج هذين الأمرين معًا، وهما إيجاد حاجة العميل والعمل على تلبيتها، فسيشعر العميل بالاهتمام به، وينتج عن هذا نجاح دائم للموظفين الذين يعملون بالشركة. ونظرًا لأن عملية إرضاء العميل والحفاظ على تعامله مع الشركة مهمة صعبة وخاصةً لاستمرار النجاح على المدى الطويل، فإن الحرص على جعل العميل يشعر بأنه ذو أهمية هو العنصر الأساسي في تلك العملية. وبسبب أن ذلك العمل يتطلب موظفين لديهم حافز ويشعرون بأهمية دورهم (حيث تمثل خدمة العملاء دائمًا انعكاسًا لرضا الموظفين)، فسنجد أنه من المهم أن نتجنب هذا الخطأ المتمثل في عدم الاهتمام بالموظفين أو العملاء.

ضرورة احترام الناس جميعًا

عندما كنت شابًا، سألني والدي أن أستذكر قصيدة لأحد الشعراء. وعندما تعرضت لبعض العبارات الخاصة داخل تلك القصيدة، كانت رسالتها الأساسية جزءًا من فلسفتي التي ألتزم بها. تمثلت الرسالة التي تعرضها القصيدة في أنه من حق كل الناس أن تتم معاملتهم باحترام بصرف النظر عن مناصبهم التي يشغلونها. وانتهت القصيدة بذكر أن الوظيفة ليست هي التي تمنح المرء المكانة العظيمة، وإنما المرء نفسه هو الذي يقوم بمنح مكانة عظيمة للوظيفة التي يقوم بها. وكانت هذه

الرسالة تعني بالنسبة لي أن أقوم بمعاملة كل شخص باحترام، وألا أمنح أي شخص قدرًا كبيرًا من اللطف والاهتمام لمجرد تمتعه بمكانة مرموقة أو ثروة. إن تطبيق هذه الرسالة سيجعل الناس يشعرون بالتميز حقًا. إن أحد السبل التي يمكن للمدير أن يسلكها لكي يجعل العملاء والموظفين يشعرون بالتميز هو أن يقوم بتقديرهم أينما كانوا. وأتذكر أن أحد مندوبي المبيعات قد تحدث معي بصدد أحد الطلبات الصغيرة التي عليه أن يقوم بتسليمها قائلاً: "إن هؤلاء الأشخاص لا يشكلون أهمية كبيرة، وبالرغم من ذلك يريدون أن أقوم بتسليم طلبهم على الفور. ولكنني لن أقوم ببذل أي مجهود من أجلهم." إذا كانت هناك شركة من تخصصها توصيل طلبات عملائها، وقامت تلك الشركة بالتمييز في المعاملة بين عملائها على أساس حجم الطلبات، فسيكون هناك استغلال سيئ في التعامل مع الموظفين أنفسهم عن طريق تفضيل أحدهم على الآخر لمكانته الوظيفية. وخلاصة القول إن الموظف إذا قام بالتفريق في المعاملة بين عملائه من حيث مكانتهم أو أهميتهم، فسيأتي عليه اليوم الذي يتم التفريق بينه وبين زملائه للأسباب نفسها.

الآثار المترتبة على احترام الناس جميعًا

أتذكر أنني قمت بجولة داخل شركة إنشاءات منذ عدة سنوات وسنحت لي الفرصة أن أتحدث مع موظفي هذه الشركة. وأُعجبت بهذه الثقة الموجودة في كل واحد منهم؛ حيث كان يشعر كل موظف في الشركة - على ما يبدو - أن وجوده يمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح الشركة. وقد كان آخر شخص التقيت به هو بستاني الحديقة. وعندما التقيت به، كان مستعدًا لقطع الحشائش التي بدت نظيفة جدًا بالفعل. فتحدثت إليه وأنا أومئ برأسي تجاه هذه الحشائش التي بدت مستوية بشكل رائع قائلاً: "إنك تقوم بعمل رائع." فأجابني البستاني قائلاً: "هذا ما يجب عليّ فعله"، كما أضاف قائلاً: "إن رئيس الشركة يخبرني بأن وظيفتي من أكثر الوظائف المهمة داخل الشركة، وأن أول انطباع يأخذه العميل عن شركتنا يكون من خلال رؤيته لحديقتنا." فابتسمت عند مغادرتي المكان لأن هذا البستاني كان خامس موظف يخبرني بأن رئيس الشركة يقول إن كل دور يقوم به كل موظف في الشركة مهم للغاية.

لقد كنت أعرف مديرًا يقدر جهود موظفيه سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي. فعلى سبيل المثال، إذا قام أحد العملاء بالتعبير عن تقديره سواء بالاتصال هاتفيًا أو بالكتابة نظير خدمة تم تقديمها إليه من قبل أحد الموظفين، فإن هذا المدير يستدعي جميع أعضاء القسم لقراءة هذا التقدير بصوت عالٍ. كما كان يقوم أيضًا بالثناء على الموظف الذي قام بالعمل منفردًا. ولم يكتف المدير بذلك فحسب، بل يقوم أيضًا بكتابة خطاب رسمي باسم الشركة مشيدًا بجهود هذا الموظف، ويتم إرسال نسخة من الخطاب إلى الموظف الذي استحق هذا التقدير، بينما يتم إرسال النسخة الثانية لكي يتم حفظها في ملفه الوظيفي والنسخة الثالثة يتم إرسالها إلى رئيس الشركة الذي اهتم من جانبه بهذا الأمر وقام بتهنئة الموظف وتقديره. ولكن، تُرى هل تعتقد أن مثل هذا العمل الذي قام به المدير سيجعل الموظف يشعر بأنه مهم؟

جدير بالذكر أن هذا المدير يتبع الاستراتيجية نفسها مع عملائه؛ حيث يقوم باستخدام طرق فريدة من نوعها لكي يعبر عن تقديره عندما يقوم العميل بتفويض هذه الشركة للقيام بشئونه. تتمثل إحدى هذه الطرق المفضلة لديه في إرسال صندوق لعملائه يحتوي على بالونات مملوءة بغاز الهليوم تخرج فجأة من الصندوق عند فتحه. وبالإضافة إلى ذلك، يضع هذا المدير داخل الصندوق إحدى الهدايا الرمزية وورقة مكتوبة بخط اليد بها كلمات تقدير وشكر. وبهذه الطريقة الطريفة، لا يقوم المدير بالتعبير عن شكره لعملائه بأسلوب مميز فحسب، بل أنه يفعل ذلك أيضًا بأسلوب لا يمكن أن يُنسى. ويقول المدير عن هذه الطرق الطريفة: "أرغب في أن يعرف عملائي أنني أقدرهم وأشكرهم على ثقتهم في شركتنا للقيام بخدمتهم."

نصائح للتغلب على الخطأ العاشر

١- ينبغي على المدير أن ينصت جيدًا إلى موظفيه. وبالاستعانة بما تم ذكره في الخطأ الخامس، تعد مهارة الإنصات من أقوى المهارات وأكثرها إقناعًا والتي يمكن أن يمارسها المدير. فعندما نقوم بالإنصات إلى الآخرين، فنحن

بذلك نمنحهم وقتنا المهم والثمين. ويمثل هذا الأمر بالطبع أقوى رسالة يمكن توصيلها إلى الآخرين للتعبير عن اهتمامنا بهم.

٢- ينبغي أن يتسم المدير باللطف عند تعامله مع الآخرين. وتعني كلمة اللطف هنا إظهار المودة والنية الحسنة عند التحدث مع الآخرين. وتشتمل تلك الكلمة أيضًا على معنى آخر وهو احترام شئون الآخرين وعدم إجبارهم على فعل شيء آخر ليس من شأنهم. وسنتناول هذا الخطأ لاحقًا (انظر الخطأ الثاني والخمسين).

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بالتعبير عن تقديره للآخرين في أحوال كثيرة عن طريق الكتابة. ويعد الاعتراف بجهود الآخرين بمثابة خطوة مهمة بصدد التأكيد على أهميتهم (ولكنها خطوة مهملة من قبل الكثيرين). فنظرية الانقراض مفادها أن عدم الاعتراف بأي سلوك جيد سوف يؤدي إلى اختفائه في نهاية المطاف. ففي الوقت الذي يعد فيه التقدير اللفظي مهمًا للغاية، فإن التقدير المكتوب يحمل قوة حقيقية دائمة.

٤- ينبغي أن يقوم المدير باستثمار جهود موظفيه. فلا يوجد شيء يجعلهم يشعرون بأهميتهم سوى اعتقادهم بأنهم يمثلون جزءًا من النجاح الذي تحققه الشركة. كذلك، يجب على المدير إظهار تلك الأهمية باستثمار جهود الموظفين في المستقبل. وإذا أمكن، عليه أن يقوم بإرسالهم إلى ورش عمل وندوات يمكن أن تساعدهم في تنمية مهارتهم (وقيمتهم الحقيقية).

٥- ينبغي على المدير أن يقوم أيضًا باستثمار جهود عملائه. كما يتعين على المدير البحث عن طرق مبدعة لكي يرسل من خلالها رسالة تقليدية تتضمن شكرًا لهؤلاء العملاء. إن الوقت الذي يقضيه المدير في جعل العملاء يشعرون بأهميتهم وقيمتهم يشكل أحد الاستثمارات التي يمكن أن يجني من خلالها أرباحًا طائلة.

الخطأ الحادي عشر: العجز عن إدراك الاختلافات بين الأشخاص

دائمًا ما يجذبني اختلاف الأنماط الشخصية للناس. وأتذكر أنني قد قابلت مؤخرًا شقيقتين تضربان أروع مثال لما أريد توضيحه. فقد كانت هاتان الشقيقتان تشتركان في صفتين وهما الحماس وحب العمل، ولكن الشيء المهم هنا هو اهتماماتهما التي تعكس اختلاف شخصيتهما. فقد كانت الأخت الكبرى تعمل محاسبة في أحد البنوك وهي تهوى الاهتمام بأدق التفاصيل؛ فهي تحب التخطيط والتنسيق والتحليل. وتتميز هذه الأخت بأنها منظمة للغاية ودائمًا ما تهتم بالأولويات، كما أنها مرنة بدرجة كافية في تعاملها مع أي تدخلات أو تغييرات مفاجئة لجدول العمل. ولكن، على الرغم من أنها تتواصل جيدًا مع الآخرين ولديها اهتمام قوي بالعملاء، فإنها تفضل القيام بأي عمل باستثناء البيع، الذي تعتقد أنه وظيفة يمكن أن يقوم بها أي شخص آخر. ولا عجب في ذلك، فهي تحب أن تكون هناك درجة عالية من النظام والاستقرار في حياتها.

أما الأخت الأخرى، فهي حاصلة على درجة علمية في مجال تسويق التجزئة. وتعمل في إحدى شركات التجميل الكبرى حيث تقوم بتوزيع منتجاتها داخل البلد. وعلى خلاف أختها، فهي تحب البيع، وتمتلك تلك الأخت مهارات ممتازة في التواصل مع الآخرين، كما أن لديها حماسًا قويًا لخدمة العملاء. فهي ترى من وجهة نظرها أن البيع مهنة متخصصة، وهي تعمل بتلك المهنة ولديها هدف وحيد في ذهنها ألا وهو إرضاء العميل عن طريق تلبية احتياجاته. ومن أجل ذلك الهدف تقابل الناس بصدر رحب، وتستخدم مهارتها في التواصل سريعًا مع العملاء. كذلك، فهي تحب المنافسة في العمل وتتطلع إلى الحصول على تقارير شهرية لكي ترى حصيلة عملها مقارنة بالأقسام الأخرى. إنها حقًا سيدة نموذجية قادرة على الإبداع وإيجاد الأفكار الجديدة.

إن تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب من الممكن أن يكون من أكبر التحديات التي تواجه المديرين. من حسن الحظ أن كلتا السيدتين المذكورتين سابقًا تعملان في وظيفة تناسب مؤهلات ونمط شخصية كل منهما. إذا قامتا باستبدال

وظيفتيهما، فلن تجد أي منهما هذا العمل ممتعًا ومشوقًا مثل العمل الذي تؤديه حاليًا. إن من أكبر الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المديرون هي الاعتقاد بأن كل الموظفين لديهم الكفاءة نفسها دون تمييز. وكثيرًا ما ينتج عن ممارسة هذا النوع من الإدارة (المتمثل في أن أي موظف يمكن أن يشغل أية وظيفة) تعيين الشخص غير المناسب في منصب مهم. وتتمثل النتيجة غالبًا في وجود موظف مثبط للهمة وفاقد للحماس.

تقييم الشخصيات

هناك العديد من الوسائل المتاحة لمساعدة المديرين في تقييم شخصيات الموظفين. وتتراوح تلك الوسائل من الملحوظة البسيطة إلى إجراء اختبارات واستطلاعات معقدة عن طريق متخصصين مدربين على إجراء مثل هذه الاختبارات. وبالرغم من ذلك، فثمة أبحاث بسيطة تساعد في معرفة الشخص واتجاهاته وقيمه وميوله. وعادةً ما يستغرق إجراء تلك الاختبارات ساعة أو ما يقل عن ساعة للتعرف على هذا الشخص، كما يمكن التوصل إلى نتائج عن طريقها بسرعة. تتاح الكثير من هذه الاختبارات على برامج الكمبيوتر التي تعطي تحليلاً مفصلاً للردود المعطاة.

إذا تم استخدام تلك الاستطلاعات الخاصة بتقييم شخصية المرء، سواء قبل تعيينه أو بعد إسناد الوظيفة إليه، فيجب الانتباه إلى عدم المبالغة في التأكيد على النتائج. في الواقع، إن الشركات المتخصصة في كتابة تلك التقارير توصي بألا تسهم تلك التقارير بأكثر من 30% من قرار المدير المتخذ بشأن الشخص الذي يتم إجراء الاستطلاع معه. يسهم إجراء حوار مع الشخص المراد تعيينه وجهًا لوجه واختباره بصورة عامة مع معرفة مؤهلاته العلمية وخبرته السابقة في الوصول إلى تقييم كامل وموثوق به لقدرات واهتمامات هذا الشخص.

تعد استطلاعات الرأي الشخصية التي يتم إجراؤها على المرء من أفضل الطرق المستخدمة في عملية ما قبل التوظيف. وبالرغم من أنني لا أقوم أبدًا باستخدام تلك

الاستطلاعات في استبعاد أي شخص متقدم للوظيفة، فإنني استخدمها بكفاءة لكي أحدد أفضل الأسئلة التي يمكن أن أسألها في المقابلة الخاصة بالوظيفة. فعلى سبيل المثال، تم إجراء اختبار لأحد المتقدمين لوظيفة مندوب المبيعات المحلية، وقد أوضح الاختبار أن المتقدم لطلب الوظيفة يتمتع بشخصية اجتماعية بدرجة كبيرة ولا يمكنه الاستغناء عن الاتصال بالآخرين بصفة مستمرة. ومن ثم، توضح نتيجة الاختبار من الناحية الظاهرية أن هذا المتقدم لديه صفات شخصية جيدة تناسب أي شخص مطلوب منه أن يتحدث كثيرًا مع العملاء. ولكن نتيجة هذا الاختبار تطرح سؤالاً آخر - إذا تحدثنا بصدد المقابلة الشخصية - ألا وهو: هل من المحتمل أن يترك هذا الموظف احتياجات العملاء تتعارض مع عمله؟

كيفية اكتساب الصفة الملائمة لإتمام الوظيفة بنجاح

إذا تم إجراء هذه الاختبارات بعد عملية التوظيف، فيجب أن تكون هناك حيطة للتأكد من أن كل موظف في مكانه الصحيح. وأتذكر أنني قمت ذات مرة بتقديم ندوة يدور موضوعها عن المبيعات وقد حضر تلك الندوة مجموعة من كبار مديري أحد البنوك. ونظرًا لأن السوق المالية كانت تؤيد التعامل مع هذا البنك منذ عدة سنوات، فقد كان معظم العاملين بالبنك يتميزون بكفاءتهم في الحصول على الطلبات عن القيام بتوصيلها. وأدى التخفيف من اللوائح والقوانين إلى تغيير كل ذلك. فقد أكد المدير التنفيذي للبنك على أهمية ترويج نشاطهم في السوق المالية؛ ونتيجة لذلك، أدرك كل موظف في البنك تلك الحاجة إلى تحسين مهارات البيع. وعلى خلاف ذلك، كانت فكرة البيع تمثل لدى معظم المديرين خطرًا للبداية بها.

لقد اشتمل جزء من تلك الندوة على الحديث حول مهارات الاتصال والتطرق بإيجاز إلى الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تحديد شخصيات الموظفين. وعندما لاحظت نائبة رئيس البنك هذا البند الذي قمت بتوضيحه في تقديمي لمخلص الندوة، سألتني عما إذا كان بإمكانهم إجراء تلك الاستطلاعات الخاصة بتحديد الشخصية وجعلها جزءًا من جلسة التدريب نفسها. فأجبتها بأنه يمكن ذلك، لكن ستكون تلك الاستطلاعات سطحية بشأن المعلومات المقدمة حول ماهية الشخص.

كما طلبت النائبة مني إجراء هذه الاستطلاعات بأي شكل من الأشكال. إضافة إلى ذلك، طلبت مني إعطاءها نسخة من النتائج في ختام برنامج الندوة لكي يتم وضعها في الملف الوظيفي لكل موظف.

بدأ العمل في ورشة العمل بداية عظيمة للغاية؛ حيث كان يسودها النشاط والحماس والمشاركة. فعلى مدار ست ساعات، بدا برنامج ورشة العمل من أفضل البرامج التي شاركت فيها. وبعد استراحة وجبة الغداء، أخبرت مجموعة العمل أنني سوف أتحدث عن الأنماط المختلفة للشخصية. كما أخبرتهم قائلاً: "بناءً على طلب إدارة البنك، سأقوم بإجراء اختبار صغير لشخصية كل واحد منكم، كما سأسمح لكل موظف بأن يطلع على نتيجة الاختبار الذي تم إجراؤه." وبعدما تم الانتهاء من تلك الاختبارات، سمعت العديد من النكات التي تبادلها أفراد المجموعة حول الأنماط المختلفة للشخصية التي قد تكون لديهم.

بعد أن تم الانتهاء من كتابة نتائج هذا الاختبار، قمت باستعراض إجاباتهم على أسئلة الاختبار ومحاولة إيجاد تفسير لها. وقد انحصرت معظم إجابات المجموعة في نموذج واحد من أربعة نماذج وهي: شخصية ثابتة أو شخصية مؤثرة أو شخصية مسيطرة أو شخصية حذرة. فقد أوضحت النتائج أن الاختبارات جميعها استخدمت تصنيفات متشابهة لكن مع اختلاف المسميات. وبعد أن قمت بإعلان نتيجة الاختبار، لاحظت انخفاضًا واضحًا في معدل طاقة الحضور. فقد أصبح هؤلاء الموظفون الذين كانوا يتبادلون النكات منذ بضع دقائق يشعرون الآن بخيبة أمل. لقد علمت بعد ذلك أن معظم الموظفين قد أدركوا بأنهم بحاجة إلى شخصية مؤثرة لكي يعملوا بمهارة في مجال المبيعات. فعندما كشفت نتيجة الاختبار أنهم يتسمون إما بشخصية ثابتة أو شخصية حذرة، شعروا بأن وظيفتهم في خطر. في واقع الأمر، لم تجدِ هذه الاختبارات المقدمة للإدارة في شيء.

إرشادات قبل بدء الاختبارات

إن الاختبارات التي يتم إجراؤها لتحديد نوع الشخصية مفيدة للغاية، ولكن إذا أراد المدير استخدامها عمليًا، فهناك نوعان من الإرشادات ينبغي عليه أن يتبعهما. أولاً، قبل إجراء الاختبار ينبغي على المدير إخبار الشخص الذي سيقوم بإجراء

الاختبار عليه بأنه لا يوجد ما يُسمى بأفضل نموذج للشخصية. فقد قمت باتباع هذا الإرشاد بكفاءة في ورشة العمل الخاصة بالمبيعات؛ حيث أدرك الموظفون هناك أن كل الأنماط المختلفة للشخصية يمكن أن ينتج عنها مندوبو مبيعات أكفاء. ثانيًا، ينبغي على المدير أن يخبر الموظفين بأن لديهم أفضل نموذج من نماذج الشخصية ولذلك هم أكثر الأشخاص شعورًا بالارتياح، ولكن هذا لا يعني أنهم لا يستطيعون اكتساب النماذج الأخرى من الشخصية عند الحاجة إليها. وأخيرًا، ينبغي على المدير إخبار الأشخاص الذين سيتم إجراء الاختبارات عليهم بأن الشركة بحاجة إلى عدد من الأنماط المختلفة لكي تؤدي عملها بنجاح.

نصائح للتغلب على الخطأ الحادي عشر

١- ينبغي على المدير إدراك حقيقة اختلاف أنماط البشر جميعًا. كذلك، يجب على المدير إدراك أن تلك الاختبارات التي يتم إجراؤها على الشخصية تعد أداة مفيدة لمعرفة نمط الشخصية التي سيتم التعامل معها. إضافةً إلى ذلك، تساعد هذه الاختبارات في تحديد أفضل الطرق التي يمكن من خلالها التواصل مع هذا الشخص.

٢- ينبغي على المدير الاهتمام بمعرفة نمط شخصية كل موظف يعمل لديه. وسوف يمكنه هذا الأمر ليس فقط من التواصل مع كل موظف على حدة بالطريقة التي تناسبه، ولكن سوف يساعده أيضًا على تطوير الفكرة العامة لما يمكن أن يقوم به لتحفيز كل واحد منهم على حدة.

٣- ينبغي أن يدرك المدير بأنه لا يوجد ما يُعرف بأفضل نموذج للشخصية؛ حيث إن أفضل الشركات هي التي لديها أنماط مختلفة للشخصية والتي تستطيع تقديم وجهات نظر مختلفة بصدد فرص التطور والمشكلات على حد سواء.

٤- ينبغي أن يدرك المدير أنه بالرغم من أن معظمنا لديه النمـوذج الأساسـي للشخصية والذي نظهر به دائمًا، فإنه من الممكن أن ننتقل بين العديـد مـن نماذج الشخصية الأخرى.

٥- ينبغي على المدير أن يتذكر أن الاختبارات التي يتم إجراؤها على الشخصية ليست منزهة عن الخطأ تمامًا، ويجب استخدامها مقترنة بالبيانات التي لهـا صلة بالشخص ذاته وذلك لتكوين صورة واضحة عن الـشخص المرشـح للوظيفة أو الموظف الحالي.

الخطأ الثاني عشر: العجز عن إدراك أهمية الثناء والتشجيع

منذ عدة سنوات، عندما كنت على متن إحدى الطائرات تعرفـت علـى رجـل أجريت معه حوارًا علمت من خلاله أنه قد حضر لتوه حفل التكريم رقم 65 الـذي تقيمه الجامعة لتكريم أبنائها الطلبة الذين تخرجوا فيها. وعلى مدار الرحلة، وجدت نفسي منجذبًا إلى القصص التي يلقيها هذا الرجل على مسمعي. فكم عدد الاشخاص الذين تقابلهم ويكونون قد عاصروا حادثة انهيار بورصة نيويورك؟ فهذا الرجل كان حقًا موسوعة متنقلة.

عندما تعرف كل منا على الآخر، أدركت أن هذا الرجل قد حقق نجاحًـا فـي مجال عمله الخاص بالشئون المالية؛ فتدرج في الوظيفة من مجرد كاتب بسيط في إحدى شركات السمسرة إلى أن أصبح رئيسًا لهذه الشركة والمدير التنفيـذي لهـا. وبالرغم من تقاعده عن العمل بهذه الشركة، استمر هذا الرجل في التعلم من سوق المال، والآن – وقد ناهز سبعة وثمانين عامًا – يعمل مستشارًا غير متفـرغ فـي سوق المال. طرحت عليه سؤالاً متمنيًا أن يطرحه بنفسه على الأشخاص الذين قـد قاموا بتحقيق نجاح وشهرة في مجال عملهم: "هل تمنيت لو أن ما قمـت بمعرفتـه الآن قد علمته منذ بداية عملك؟"

على مدار عدة سنوات، عندما كنت أطرح هـذا الـسؤال علـى العديـد مـن الأشخاص، كنت أتلقى بعضًا من النصائح المفيدة. وتوقعت أن تكون إجابـة هـذا

الرجل الذي قضى حياته في عالم المال الذي يسوده مناخ القوة على هذا النحو من القوة نفسها. ولكن الرجل فكر في السؤال لمدة دقيقة قبل الإجابة، ثم قال لي: "أعتقد أن ما تمنيت أن أتعلمه منذ خمسين عامًا مضت هو مدى القوة التي يجب أن تكون لديّ للتأثير على أداء الآخرين وذلك بأن أكون مشجعًا لهم." على الرغم من أن تلك الإجابة قد أصابتني بالدهشة، فإن إجابته كانت من أهم النصائح التي قد تلقيتها بشأن تحسين أداء الموظف.

إن نقص التشجيع يمكن أن يكون عاملاً مؤثرًا في انخفاض معدلات الإنتاج في العمل. ففي إحدى الروايات الأدبية، أصابت الصدمة أحد جنود الجيش عندما وجد القائد العام يقوم بانتقاده بعد أن بذل أقصى مجهود لديه في الحرب. وينطبق هذا المثال تمامًا على الموظفين الذين يصيبهم الضجر من مديريهم الذين لا يهتمون بالاعتراف بجهودهم في العمل. ففي أحد الاجتماعات التي حضرتها منذ عدة سنوات، سمعت بعض المديرين ينطقون بكلمات تعبر عن الغضب وعدم الاهتمام في كل مرة يتقدم فيها أحد الموظفين باقتراح جديد. إن هؤلاء الموظفين يرون مديريهم مثل القناصين أو الرماة وأن أفكارهم تمثل هدفًا لهؤلاء الرماة. ومن ثم، يتوقع كل هؤلاء الموظفين أن يتعرضوا للسقوط من جراء نيران هؤلاء الرماة أو القناصين!

منذ عدة سنوات، كنت أعمل في شركة كانت تعاني من وجود مشكلات معنوية ضخمة في أنظمتها. فقمت بعقد جلسات مع الموظفين، وما ظهر في أثناء تلك الجلسات هو وجود نوع من السخط الشديد تجاه رئيس الشركة. فقد كان رئيس الشركة فيما يبدو يعمل على تثبيط هممهم عند محاولتهم إظهار أي نوع من أنواع الابتكار والإبداع. فكان إذا مر على الشركة شهرٌ بدا فيه أداء العمل جيدًا، فإنه يكتفي بنطق كلمة تشجيع واحدة فقط ألا وهي "جيد". أما إذا مر على الشركة شهرٌ بدا فيه أداء العمل سيئًا، فإنه يتهمهم بتضييع الوقت ويصفهم بالكسل والحماقة. حتى أنه بعد مرور شهر كان فيه أداء العمل سيئًا بصفة خاصة، أطلق رئيس الشركة

على الموظفين أسماء وكنيات تتضمن في معناها السباب والتوبيخ، الأمر الذي دفع الموظفين إلى عدم الاهتمام ببذل أي مجهود في العمل على الإطلاق.

البحث عن كلمة تشجيع

كانت جدتي امرأة عظيمة ذات أصول ألمانية، وبالرغم من عدم إتقانها للغة الإنجليزية، فكان لها طابع مميز عند الحديث معها. فقد كانت تملأ الأسرة مرحًا عندما يقوم أحد بسؤالها عن الهدية التي ترغب أن يقدمها لها في عيد ميلادها؛ حيث كانت تتحدث معنا بلكنتها الألمانية قائلةً إنها فقط تريد أن تكون هدية عيد ميلادها هي الكلمة الطيبة. قد يعتقد البعض أنها يمكن أن ترغب في هدية كبيرة مثل معظمنا ولكن الحقيقة أن تلك الجدة كانت ترغب مثل العديد من الناس في أن تكون الكلمة الطيبة هي هدية عيد ميلادها. يبدو أن فن تشجيع الآخرين لا يوجد سوى لدى القلة القليلة من المديرين والذين يبرعون في تطبيقه. أتذكر أن أحد المشاركين في إحدى الندوات قد أخبرني مؤخرًا بأنه قد لا يقبل الحصول على علاوة بمحض إرادته ما دامت غير مصحوبة بكلمات التشجيع، وأعتقد أنه لم يكن يبالغ في ذلك.

ثمة العديد من المديرين الذين يتعللون في هذا الصدد بأن القدرة على التشجيع تعد موهبة لا يمتلكها الكثيرون. أتذكر أنني قد قمت بإبداء بعض التعليقات لرئيس الشركة بعد الاجتماع الذي عقدته مع موظفيه. فأخبرته بأن الموظفين بحاجة إلى التشجيع وإلى التقدير منه. فأجابني رئيس الشركة قائلاً إنه يرغب في أن يفعل ذلك لكنه لا يستطيع، كما أضاف أن القدرة على تشجيع الآخرين ما هي إلا موهبة يولد الإنسان بها. وبالرغم من ذلك، فإنه لا يوجد شيء لا نتعلمه من الواقع الذي نعيش فيه. ولهذا، فإن ما نراه في الواقع من وجود مشجّع حقيقي ما هو إلا نتاج لشخص آخر قد قام بتشجيعه. فإذا وُجد في بيئة العمل مقدار كافٍ من الثناء والتشجيع، فسيدرك الجميع كيف يقومون بتشجيع الغير والثناء عليه. بالتالي، يتعين على كل مدير أن يكون مسئولاً عن تكوين بيئة عمل مناسبة له ولموظفيه وهي التي يسودها تشجيع الموظفين وتقديرهم.

كيفية التشجيع

عندما كنت شابًا، سنحت لي الفرصة أن أعمل مع مدير يعرف مدى قوة وتأثير التشجيع على الآخرين. كان يتسم هذا المدير بأنه كثير المطالب من موظفيه، فقد كان يطالبهم ببذل أقصى مجهود للقيام بعملهم. فإذا لم يقم أي موظف بالعمل المطلوب منه، فعليه أن يتوقع تعليقًا فوريًا وقاسيًا من هذا المدير. أما إذا حدث العكس وقام الموظف بأداء العمل المطلوب منه، فسوف يحظى على الفور بتقديره الشديد لما تمّ من إنجاز لهذا العمل. ودائمًا ما يكون هذا التقدير مكتوبًا على ورق خاص يستخدمه المدير دون غيره من الموظفين. وكان يقوم هذا المدير بكتابة بعض الكلمات التي لها وقع وتأثير خاص على الموظف لتقدير مجهوده المتميز. وفي بعض الأحيان، قد يكون تعليق المدير قاسيًا، لكن الموظف يقبل هذا التعليق مثلما كان يقبل التقدير وقت أداء العمل المطلوب منه لأن ذلك في النهاية يعبر عن العدل والإنصاف.

لكي يحظى الشخص بكلمات تشجيع من الآخرين، فعليه أولاً أن يقوم بتشجيع الآخرين. فعلى سبيل المثال، إذا جعلت الموظفين يشعرون بتقدير لما بذلوه من عمل، فإنهم في المقابل سوف يقومون بتقديرك وسيحاولون أن يعبروا دائمًا عن ذلك. يمكن أن نطلق على هذا الأمر ما يُعرف بنظام المعاملة بالمثل. وبالنسبة للبعض، يُعرف هذا على أنه مجتمع العمل القائم على التقدير المتبادل. ودائمًا ما يتكون التقدير والتشجيع من خلال علاقات قوية وشخصية تُقام بين المدير وموظفيه. وإذا أراد المدير أن يحظى بقوة حقيقية في إدارته، فعليه أن يقوم دائمًا بتشجيع الآخرين. وسوف ينتج عن هذا التشجيع وجود موظفين يشعرون بقيمتهم الحقيقية في العمل وقدرتهم على أن يمنحوا وقتهم وطاقاتهم الإبداعية للعمل لكي يحظوا بمزيد من التقدير من جانب مديرهم.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني عشر

١- ينبغي على المدير أن يتجنب الاستخدام الخاطئ للتشجيع المتمثل في استخدامه كأداة لفعل أشياء أخرى. إن التشجيع الحقيقي هو التشجيع الذي ينتج عنه الثقة وتقدير النفس وهذا التشجيع له دلالة معنوية وليست مادية.

٢- ينبغي أن يقوم المدير بتشجيع الآخرين عندما يستحقون ذلك عند أدائهم للعمل بكفاءة. ومن خلال الاستخدام الصحيح للقدرة على تشجيع الآخرين، يمكن أن يتجنب المدير النتائج السلبية للاستخدام الخاطئ لكلمة التشجيع.

٣- يجب ألا يفقد المدير بصيرته بصدد الحاجة إلى تشجيع الآخرين. فمن السهل أن ينشغل المدير بمشكلات وصعوبات العمل اليومية عن الحاجة إلى تشجيع من يعملون معه. يعد عامل التشجيع أحد العوامل المهمة التي لها تأثيرها في وجود إدارة حقيقية.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بالبحث عن طرق مبتكرة لكي يعبر عن تقديره للآخرين، وعليه ألا يغفل عن مدى تأثير كلمات التقدير المكتوبة بخط اليد. ففي إطار العمل المسيطر عليه التعامل بالبريد الإليكتروني، تعد الرسالة المكتوبة بخط اليد ذات تأثير قوي.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم أيضًا بتشجيع من هم أكبر مكانة في مجال العمل. قد يعتقد بعض المديرين أن تلك الطريقة غير لائقة للتعامل مع كبار الموظفين لديه، لكن في حقيقة الأمر يحتاج رئيس العمل أيضًا إلى أن يحظى ببعض كلمات التشجيع. إلى جانب ذلك، قليلاً ما يحصل الشخص على كلمات المديح والشكر دون أن يلقي بالاً إلى كيفية رد هذا المديح إلى ملقيه بطريقة أو بأخرى.

الخطأ الثالث عشر: العجز عن إدراك مدى القوة الكامنة في التحفيز

عندما قمت بزيارة إلى إحدى إصلاحيات الأحداث في الخارج، لاحظت أنه لكي يستطيع الزوار الدخول، ينبغي عليهم أن يقوموا بالمرور من خلال العديد من نقاط التفتيش قبل أن يؤذن لهم بالدخول من البوابة الضخمة الأمامية. كذلك، فإنه عند الدخول من الباب الرئيسي للبوابة، ينبغي على الزوّار أن يمروا من خلال نظام الأمن ذي البوابة المزدوجة. ولبضعة لحظات، عندما يتم إغلاق البوابة الأولى ثم الانتظار لكي يتم فتح البوابة الثانية، سوف يدرك الزوار الشعور الحقيقي الذي

يعتري الأشخاص الموجودين داخل الإصلاحية عند المرور من مثل هذه البوابات يوميًا. وفي تلك اللحظة، عندما وقفت عالقًا وسط الزوار وبين تلك البوابات، أخذت أفكر في كيفية نقل تلك الصورة إلى المسئول الأول عن هذه الإصلاحية الكبيرة.

أخيرًا، عندما تم فتح البوابة الأخيرة، أسرعت إلى الباب المؤدي إلى فناء الإصلاحية دون تضييع للوقت. وتنفست الصعداء من هول ما رأيته خلال المرور من البوابات. ولكن بعدها بدأت أشعر بالارتياح عندما وقفت في جو مشمس ودافئ. وتلاشت شكوكي على ما يبدو عندما بدأت المرور خلال العديد من ملاعب كرة القدم. أما الحاجز الوحيد الذي حال بيني وبين المبنى الذي يشتمل على فصلي، فقد تمثل في وجود عدد من الأشخاص الذين كانوا يجمعون القمامة. وبينما كنت أجوب الإصلاحية، أصابني الفزع عندما قام بعض الأشخاص المصابين بالضجر داخل الإصلاحية بإصدار صيحات استهجان وتوبيخ. وبالتالي، أقلعت تمامًا عن التفكير فيما كان يعتريني من أوهام خاصة بتغيير قانون العقوبات.

لقد تعرفت على أهمية عامل التحفيز في تلك الإصلاحية. وعندما طُلب مني تدريس أحد المناهج الخاصة بالقانون التجاري داخل الإصلاحية، وجدت أن الفرصة مناسبة لكي أشارك في تكوين هذا المجتمع الجديد. إلى جانب ذلك، فقد كان يعتريني الفضول لكي أعرف المزيد عن الحياة داخل الإصلاحية وعن الذين يسكنون بها. ربما كان هذا الفضول سببًا في دعوتي لكل طالب من طلاب فصلي الجديد في أول يوم أن يشاركوني الحديث وأتعرف عليهم. وعلمت في هذا اليوم أنه عند مشاركة الحديث مع هؤلاء الأشخاص الموجودين داخل الإصلاحية، فإن الحوار سيتطرق بالتأكيد إلى سبب الحكم عليهم بالحبس داخل الإصلاحية. وتراوحت هذه الأسباب ما بين ارتكاب جرائم تزوير وجرائم القتل الخطأ. ولكن، كان هناك حوالي أحد عشر سجينًا من بين هذه المجموعة كلها – أي نصف عدد المجموعة بالضبط – ارتكبوا جرائم القتل العمد. وبالرغم من هذا، شجعتني روح المودة والصداقة السائدة بين هذه المجموعة وكذلك ما بدا لي أنه حماس لتلقي العلم.

على مدار ستة أسابيع، قمت بتغطية شاملة لكل المادة التي أقوم بتدريسها للطلبة وذلك استعدادًا لبدء الفترة الأولى من الامتحانات. وفي يوم الامتحان، طلبت من كل طالب أن يتأكد من وجود مسافة بينه وبين الطالب الذي يليه. ومن خلال شعورهم بالاهتمام بهذا الامتحان، انتشر الجميع في كل أنحاء الغرفة، حتى أن أحدهم قد بذل مجهودًا كبيرًا لكي ينعزل عن الجميع في ركن من أركان الغرفة. أوضحت لهم ماهية الأسئلة وأخبرتهم بأنني سأراقبهم للتأكد من أن كل طالب يقوم بالاعتماد على مجهوده الشخصي في حل الأسئلة. بعد ذلك، قمت بتوزيع أوراق الامتحان عليهم وتوليت القيام بدور المراقب؛ فجلست في مقدمة الفصل وتحققت من الوقت ثم أعلمتهم ببداية وقت الامتحان.

بعد مرور خمس عشرة دقيقة من بداية الامتحان، قام أحد الطلاب الممتحنين داخل الغرفة بسؤال زميله قائلاً: "مرحبًا، ما إجابة السؤال الرابع؟" فأجابه زميله: "الإجابة هي الاختيار (ج)." فشكره السائل على الإجابة. وقبل أن أسترد وعيي من دهشتي لهذا الفعل، قام طالب آخر بالسؤال بصوت عالٍ ولكنه لم يسأل شخصًا بعينه هذه المرة قائلاً: "هل علم أحد إجابة السؤال الثاني عشر؟" فأجابه طالب آخر في نهاية الفصل على الفور، الأمر الذي دفعني إلى وقف الامتحان وإخبارهم بأنهم إذا استمروا في إثارة مثل هذه الأفعال، فسأقوم بإعطاء الفصل كله درجات الرسوب. إلا أن أحد الطلاب طرح عليّ سؤالاً بطريقة تهكمية قائلاً: "ماذا تستطيع أن تفعل لنا، هل ستضعنا في السجن؟"

افكار خاطئة عن التحفيز

تعتبر دوافع ومسببات ما يقوم به الناس من افعال وتصرفات من اقل الجزئيات فهمًا في السلوك البشري. وهذا ما أكدته العديد من النظريات التي تزخر بأمثلة على مدى أهمية الإدراك الحقيقي لسلوك الأشخاص. فالمديرون يقومون في كل يوم باتخاذ قرارات تعتمد في الأساس على الفهم الخاطئ لسلوك الموظفين وذلك أملاً منهم في تحسين أدائهم. وينشأ عن هذا الأمر العديد من النتائج السلبية التي تكون

في الغالب مثبطة لعزيمتهم كما أدركت خلال فترة تدريسي في الإصلاحية. وإليك بعض الأفكار الخاطئة عن التحفيز.

الفكرة الخاطئة الأولى: إن التحفيز أمر نستطيع تقديمه للآخرين. على النقيض من ذلك، إذا قمنا بتعريف الحافز فهو عبارة عن دافع داخلي لفعل شيء ما. وبالتالي، يمثل الحافز شيئًا داخل الإنسان يدفعه تجاه تحقيق أهداف محددة لتلبية احتياجات معينة. على سبيل المثال، عليك أن تفترض جدلاً أن هناك شخصًا ما قد أفلس، ولم يتناول الطعام لمدة يومين. فقدم إليك هذا الشخص وطلب أن يعمل لديك من أجل الحصول على طعام. وعندما علمت بظروفه، أخبرته أنه إذا قام بتنظيف الجراج الخاص بك، فسوف تشتري له وجبة غداء كبيرة. إن الغاية الحقيقية هنا هي أن تدرك أن الحماس الحقيقي لهذا الشخص لكي يعمل بجد هو أن تعرض عليه الطعام الذي يحتاجه في المقابل. في الواقع، إن الشيء الداخلي الذي قد حث هذا الشخص على العمل هو شعوره بالجوع ولولا وجود هذا الدافع، لما قام هذا الشخص بالعمل. إن الجوع هو العامل المحفز وليست وجبة الغداء هي التي حثته على اتخاذ قراره بالعمل.

الفكرة الخاطئة الثانية: بعض الناس لا يمكن تحفيزهم. على العكس من ذلك، كل الناس يمكن تحفيزهم، ولكن مع اختلاف طرق وأسباب التحفيز من شخص لآخر. ولهذا، يكمن فن الإدارة الجيدة في معرفة المدير لمتطلبات كل موظف لديه ويحاول جاهدًا إيجاد طرق لتلبية تلك المتطلبات. منذ عدة سنوات، اشتريت جهاز كمبيوتر جديدًا يشتمل على عدد من وسائل التعليم وقواعد البيانات. بعد ذلك، جلست مع ابنتي أحاول أن أوضح لها كل شيء في الجهاز لكي تدرك قيمة ثقافة الكمبيوتر. وبالرغم من بذل أفضل جهد لي بصدد شراء الكمبيوتر، لم تبدِ ابنتي اهتمامًا كبيرًا بهذا الأمر.

لكن، بعد مرور عدة أيام، قمت أنا وزوجتي بإخبارها بأننا سنشتري لها الآن سيارة بدلاً من الانتظار للأشهر المقبلة عند بدء دراستها الجامعية. وكانت الفتاة مسرورة للغاية بهذا القرار. وعندما وصلت إلى منزلي في المساء، قدمت لي ابنتي بيانًا مطبوعًا

على الكمبيوتر به قائمة أسعار إلى جانب نصائح الشراء الخاصة بنوع السيارة الذي قمنا باختياره. فسألت ابنتي قائلاً: "من أين حصلت على هذه المعلومات؟" فأجابتني قائلةً: "لقد حصلت عليها من الكمبيوتر." فتعجبت قائلاً: "كيف حصلت على هذه المعلومات من الكمبيوتر؟" فأجابتني قائلة: "يوجد على شبكة الإنترنت كل المعلومات التي يمكن أن يستعين بها أي شخص للحصول على ما يريده من معلومات." لقد حدث كل ما رغبت في أن تدركه ابنتي وهو معرفة أهمية دور الكمبيوتر في هذا العصر والعمل على تعلمه، لكنها قد قامت بذلك لأسبابها الخاصة وليس لأسبابي.

الفكرة الخاطئة الثالثة: إن العامل المحفز الأكثر شيوعًا في عالم العمل والتجارة هو المال. يفترض العديد من المديرين أن وجود المال الكافي هو العامل المحفز للموظفين للقيام بعمل أي شيء يُطلب منهم – بل سيحبون فعله. ولكنني أتذكر أنني تحدثت مع أحد المديرين كان يشكو من أن أحد الموظفين الأكفاء ترك العمل معه وقبل وظيفة أخرى براتب أقل. تعجب هذا المدير مما حدث قائلاً: "لا أستطيع أن أصدق هذا، لقد ترك العمل هنا من أجل وظيفة براتب أقل." لم أستطع التعاطف مع هذا المدير؛ نظرًا لأنني فعلت ذات يوم الموقف نفسه الذي قام به هذا الموظف.

كنت قد تخرجت من الجامعة واستطعت الحصول على وظيفة في إحدى الشركات المحلية كمشرف في قسم خدمة العملاء. ورغبة مني في إظهار أداء جيد في وظيفتي الجديدة، توليت بحماس كل المهام التي كلفت بها؛ حيث كنت أقوم بكل مهمة في الوقت المحدد لها وعلى أكمل وجه. وعلى مدار عدة سنوات، حصلت في تلك الوظيفة على العديد من العلاوات. وبالرغم من ذلك، كان يتم تقديم كل منها على أنها هدية من مديري. وذات مرة، استدعاني المدير في مكتبه وقال لي: "حسناً، لقد قمت بتدبير بعض المال من أجلك." ولم تكن هناك أية صلة بين أدائي في العمل وبين ما أحصل عليه من علاوات. لكن المدير كان يعتقد أن المال وحده قادر على تحفيزي، ولكن ما كان يحدث هو العكس. فقد كان دافعي الحقيقي هو الاعتراف بجهدي المتميز في أداء العمل. لا شك أن للمال دورًا في عملية التحفيز، لكن المال وحده لا يكفي.

جدير بالذكر أنه عقب أحداث الحادي عشر من سبتمبر، قام الموظفون بإعادة تقييم دوافعهم تجاه العمل وما يريدونه من الوظيفة (فالوظائف التي تحمل معنى وتنطوي على هدف تتصدر الآن قائمة الوظائف). كذلك، يعد الإدراك الجيد لأهمية وجود الحافز الشخصي لأداء أية وظيفة أمرًا ضروريًا.

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث عشر

١- إذا تحدثنا عن وجود الدافع، فعلى المدير أن يصحح الفكرة التي مفادها أن وجود حافز معين يمكن أن يناسب أي شخص. ينبغي على المدير أن يقوم بإمهال نفسه بعض الوقت لكي يعرف الاحتياجات الخاصة بكل موظف. كما يتعين عليه أن يبدي لهم تعليقات واقعية بصدد فرص تلبية احتياجاتهم في عملهم الحالي. كذلك، يعد الصدق أيضًا من أسمى العوامل المحفزة.

٢- بمجرد أن يعرف المدير احتياجات موظفيه، فعليه توفير فرص لتلبية احتياجاتهم. وينبغي على المدير أيضًا أن يخبر موظفيه بأن جزءًا مهمًا من مسئوليته تجاههم هو التأكد من أن الوظائف التي يشغلونها مرضية لهم شخصيًا.

٣- ينبغي على المدير أن يدرك أن الحافز مرتبط بمشاعر الشخص أكثر من ارتباطه بالمنطق. ولا ينبغي على المدير أن يعتمد اعتمادًا كليًا على إدراكه الحسي لكل شيء يكون مفهومًا أو معقولاً. وإذا تبين للمدير أن أحد الموظفين يمكن تحفيزه بدرجة أكبر من خلال الاعتراف بجهوده وتقديرها عن إعطائه المال، فلا ينبغي للمدير أن يجعل رأيه بخصوص اختيار هذا الموظف يحول دون تحقيق هذا الحافز.

٤- ينبغي على المدير أن يتذكر أن تلبية احتياجات الموظف لا تعد في حد ذاتها حافزًا له. فعلى سبيل المثال، إذا بدا أن هناك شيئًا ما يعمل على تحفيز الموظف، فلن يستمر هذا الشيء في تحفيزه دائمًا. لذا، على المدير أن يرجع إلى نقطة البداية لكي يكتشف ما إذا كانت هناك احتياجات أخرى جديدة لم تتم

تلبيتها. وبالتأكيد، سوف تجد أن ثمة حاجة من احتياجات الموظف تحتاج إلى تلبيتها.

٥- ينبغي على المدير أن يتذكر أنه قد تتفوق بعض العوامل الأخرى على المال في تحفيز الموظف على أداء العمل. وتتمثل هذه العوامل في الثناء والتقدير والمعرفة والاحترام وقضاء بعض الوقت مع الموظفين للاستماع إلى مشكلاتهم والعمل المفيد والرؤية الواضحة واستعراض الأداء والوصول إلى مستوى الإدارة المتميزة. وبالرغم من ذلك، لا يجب تقديم أي من هذه العوامل المحفزة لكي تحل محل المال.

الفصل الرابع
إدارة التغيير

الخطأ الرابع عشر: عدم الاهتمام برأي الموظفين بصدد التغييرات المؤثرة على مسئولياتهم الوظيفية

إن الرتابة في العمل يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الأداء، وخاصة إذا كان جميع الموظفين في القسم نفسه ينتابهم الشعور نفسه. فمنذ عدة سنوات، كنت أعمل مديرًا على مجموعة من العمال الذين كان ينتابهم شعور بالرتابة في فصل الشتاء الطويل والذي يتميز بشدة البرودة. ولكي أكون صريحًا، فقد كنا نعمل على إثارة غضب بعضنا البعض حتى ظهر ذلك في أدائنا للعمل. فقد انخفضت معدلات المبيعات وازدادت الشكاوى ولم يكن لتلك المشكلة أي حل. كان الموظفون لا يقومون حتى بأداء العمل المكلفون به. ودائمًا ما كان يسود هذا الشعور في فصل الشتاء. ولكن، بعد بحث العديد من الأفكار، قررت القضاء على هذه الرتابة وذلك عن طريق إضفاء بعض التغييرات على شكل المكتب. وعلى الرغم من إعجابي بهذه الفكرة الجديدة، قررت ألا أخبر أحدًا بها حتى أقوم بتنفيذها.

خلال العطلة الأسبوعية، ودون أن أخبر أي شخص، قمت بإعادة ترتيب المكتب كليةً. حتى أن كل مقعد ومنضدة قد أخذ موقعًا جديدًا، كما قمت أيضًا بوضع كل من دولاب حفظ المستندات وإناء الورد في مكان جديد. لقد بذلت أقصى مجهود لديّ لعدة ساعات حتى أصبح كل شيء مرتبًا وفي مكانه الصحيح. وغادرت المكان مبتسمًا ومتوقعًا أن تنطوي التعليقات على إسهاب في الثناء والمديح في اليوم التالي. كما توقعت أيضًا أن يشير كل موظف إلى مدى كفاءتي وإبداعي كمدير.

في صباح اليوم التالي، وصلت إلى العمل باكرًا وذلك لكي أرى رد فعل كل شخص على حدة تجاه ما قمت به من تغيير في إدارتي لأول مرة. ووصلت أول موظفة ولم تقل شيئًا ولكن صمتها كان معبرًا وكأنها تقول إن من قام بهذا التغيير قد

ارتكب خطأً كبيرًا. وعندما حضر الآخرون، كان رد الفعل الوحيد هو الفزع لما حدث من تغيير في نظام المكتب. وبدلاً من كلمات المديح، لم أحظ سوى بالتوبيخ على ما قمت بفعله. وحاولت جاهدًا أن أقنع كل واحد منهم بأن هذا التغيير سيبعث على الشعور بالطاقة والحيوية داخل القسم ما إذا قاموا فقط بقبوله. واستمر التذمر في القسم طوال الأسبوع مصحوبًا بانخفاض متزايد في معدلات الإنتاج.

بحلول نهاية الأسبوع، كنت مستعدًا لإعادة الوضع كما كان. وباءت خبرتي القليلة في مجال "إصلاح الإدارة" بالفشل الذريع. لكنني سرعان ما اجتمعت بكل موظفي القسم في يوم من أيام العمل في وقت الظهيرة ووعدتهم بأنني سأقوم بإعادة الوضع كما كان وسيعود كل شيء إلى مكانه الأصلي. وتمت مقابلة هذا الكلام بالترحيب والتشجيع. وسمعت مصادفةً أحد معارضين التغيير وهو يقول لصاحبه: "لقد عاد إلى صوابه." فأجابه الآخر قائلاً: "نعم، لقد اعتقدت أنه قد فقد عقله في أثناء قيامه بهذا التغيير."

قمت في يوم العطلة بتصحيح ما أجريت من تغيير باعتباره خطأً كبيرًا. وعندما أعدت كل شيء إلى مكانه الأصلي، شعر الجميع بالسعادة مرة أخرى. ولكن، لم ينتابني الشعور بالسعادة مثلهم؛ فما زلت أشعر بأنهم في حاجة إلى التغيير للقضاء على الرتابة في العمل. وفي منتصف الأسبوع، اجتمعت بكل الموظفين لكي يشاركوني الشعور بقيمة التغيير. فأخبرتهم بأنهم في حاجة إلى التغيير؛ حيث إن معدلات إنتاجهم ما زالت في انخفاض بالرغم من أنني قد قمت بإرضائهم وأعدت كل شيء إلى وضعه القديم. فقد أوضحت لهم اعتقادي أنه ربما يتسبب الشكل الجديد للمكتب في إعادة الحيوية مرة أخرى إلى مجموعة العمل، ولكن اتضح أن الأمر لم يكن كذلك. لذا، قررت أن أمنحهم سيادة الموقف للتصرف، وطلبت منهم أن يعرضوا أفكارهم لحل هذه المشكلة.

خلال فترة الظهيرة، قدم عضوان من فريق العمل إلى مكتبي وقالا لي: "لقد تحدثنا معًا بشأن الاقتراح الذي طرحته بخصوص التغيير ونعتقد أنك على صواب. فقد يعمل هذا المظهر الجديد على تغيير الأمور إلى الأفضل." كما أضاف العضوان

أن جميع موظفي القسم اتفقوا على أن يتحملوا مسئولية العمل على وضع تصميم لتلك التغييرات وكيفية تنفيذها. وفي نهاية هذا اليوم، لاحظت وجود تصميم متكامل لتغيير شكل المكتب؛ حيث تم تغيير وضع المكاتب والكراسي على نحو أفضل. وكان العديد من الموظفين مشغولين بالتفاوض على أماكنهم في هذا النظام الجديد.

خلال سائر أيام الأسبوع، لاحظت وجود مستوى عالٍ من الحيوية والنشاط؛ حيث كان كل شخص يقوم بتغيير وضع المقاعد وذلك وفقًا للتعديل الموجود في التصميم الذي وضعوه. وفي نهاية الأسبوع، تسلمت قرارًا بالموافقة الجماعية بشأن التصميم الجديد للمكتب. فأخبرت كل الموظفين أنه في يوم عودتهم إلى العمل بعد العطلة الأسبوعية سوف يجدون المكتب بشكله الجديد تبعًا للتصميم الذي قاموا بوضعه. وشعر الجميع بالسعادة في انتظار تنفيذ هذه التغييرات الجديدة. وقام العديد من الموظفين بعرض المساعدة؛ وذلك بأن يأتوا إلى المكتب يوم العطلة لكي يساعدوا في تنفيذ تلك التغييرات.

بعد قضاء العطلة الأسبوعية وفي صباح اليوم التالي، عبّر الموظفون عن سعادتهم بهذه التغييرات عن طريق الابتسام والضحك. فقد تسبب هذا الشكل الجديد في إضفاء الحماس والطاقة على القسم، كما ارتفعت معدلات الإنتاج على الفور. وعلّق مندوب مبيعات الشركة الذي قام بالاتصال بالمكتب لكي يراجع طلبات التوصيل على مدى الشعور بالسعادة والتفاؤل الذي انتاب الجميع. فقد كان الموظفون بالفعل في قمة السعادة.

لقد تحقق كل ما تمناه الجميع. ولكن، ما يدعو للسخرية أن هذا التصميم الذي قامت المجموعة باختياره – باستثناء بعض التعديلات البسيطة – ما هو إلا التصميم نفسه الذي قمت بتنفيذه وتمت مقابلته بالمعارضة منذ عدة أشهر. فقد تم الترحيب بهذا التغيير بالتشجيع بدلاً من الاستهزاء الذي أظهره الموظفون أول مرة. ويرجع السبب في هذا إلى أنهم كانوا يحملون على عاتقهم مسئولية تنفيذ التغيير الذي قد اشتركوا في تصميمه.

سر القيام بالتغيير

إن التغيير يمثل شيئًا يعتريه الغموض. فبعض الأشخاص يرغبون في تحقيقه بكل تأكيد. لكن، إذا تحدثنا عن الأغلبية، فهم يرون أن الواقع بما فيه من عيوب أفضل من الاحتمالات المجهولة. ويعتمد كل من التنفيذ الناجح للتغيير وقبوله على مدى استعداد المدير لإعداد فريقه لكي يتولوا مسئولية تنفيذ هذا التغيير. إن المدير الذي يشجع المرونة ويستجيب إلى آراء موظفيه فضلاً عن أنه يشجع الإبداع والمغامرة ويتحدى فريقه بطريقة حماسية ليجعلهم يحملون على عاتقهم مسئولية المشكلات التي سيتعرضون إليها بصدد التغييرات، سوف يبذل قصارى جهده لإعداد فريق عمل يستطيع مواجهة مستقبل لا يمكن التنبؤ به.

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع عشر

١- ينبغي على المدير أن يتجنب مفاجآت القيام بأي تغيير دون وضع رأي الموظفين في الاعتبار. ولكي يتم قبول أي تغيير، فعلى المدير أن يعرضه بطريقة إيجابية وأن يجعل الموظفين يشاركون في هذا التغيير برأيهم؛ لأن مثل هذه الأمور غاية في الأهمية. وينبغي أن يذكر المدير مسبقًا السبب وراء هذا التغيير، ثم بعد ذلك عليه أن يبين لهم تلك التجديدات خطوة بخطوة طوال فترة التغيير. كما يتعين على المدير أن يُشرك الموظفين منذ البداية عند إجراء أي تغييرات.

٢- لكي يضمن المدير الالتزام بتنفيذ التغييرات المقترحة، فعليه أن يتأكد من أن الموظفين القائمين على تنفيذ هذه التغييرات قد شاركوا برأيهم قبل التنفيذ. إن التواصل مع الموظفين شيء مهم وكذلك المشاركة أيضًا. لذلك، ينبغي على المدير أن يجعل كل موظف يسهم إلى حد ما في عملية التنفيذ. كما يجب على المدير أن يقوم بتنفيذ أفكار معظم الموظفين قدر المستطاع، وعليه تقديم الشرح الوافي إذا لم يستطع أن يقوم بتنفيذ بعض الأفكار.

٣- ينبغي على المدير أن يوضح لكل فرد فوائد هذه التغييرات المقترحة. ويتعين عليه أيضًا إدراك أنه إذا لم تعم الفائدة من تلك التغييرات على منفذيها، فلن يتم إنجاز سوى القليل. ينبغي على المدير أيضًا أن يوضح الأسباب المقنعة من وراء تنفيذ تلك التغييرات التي قد قام بوضعها.

٤- ينبغي على المدير أن يمنح بعض السلطة إلى الموظفين للتصرف في قدر من التغييرات التي يتم تنفيذها. فمن المهم أن يشعر الموظفون بأن لديهم قدرًا من التأثير فيما يخص مستقبل شركتهم.

٥- ينبغي أن يكون المدير مؤيدًا للتغيير، لكن عليه التأكد من تنفيذ ما يقع على عاتقه من مسئوليات في نجاح هذه التغييرات. فلا ينبغي أن يكتفي المدير بوضع التغييرات فقط ويحث غيره على القيام بتنفيذها. ويجب على المدير أن يتذكر أن المقومات الأساسية لإدارة التغيير هي: تحديد تلك التغييرات وإعلام الآخرين بها ومناقشتها معهم وجعلها محل التنفيذ في المستقبل.

الخطأ الخامس عشر: العجز عن إدراك سبب مقاومة الموظفين للتغيير

أتذكر أن مديرة الموارد البشرية بإحدى الشركات قامت بطلب مساعدتي، موضحةً السبب وراء ذلك؛ حيث إنهم سيقومون في شركتها بوضع برامج إليكترونية جديدة، مما تسبب في شعور جميع العاملين بالشركة بالضيق بسبب هذا التغيير. أجبتها - وأنا أتذكر في الوقت نفسه التجربة السيئة التي قد تعرضت لها عند إجرائي بعض التغييرات في نظام المكتب - أنه من الصعب إجراء تغيير في نظام الشركة. وبالرغم من ذلك، حاولت أن أشجعها على إجراء هذا التغيير بإخبارها ما قيل لي في ذلك الوقت عند أول تغيير قمت به. كما أخبرتها أن أمر تغيير أنظمة المعلومات يشبه إلى حد كبير قيامها بتدريب أبنائها على تعلم شيء جديد. وأضفت قائلاً: "إن وجود التغيير في بادئ الأمر قد يوحي بعدم النظام، لكن بعد ذلك يتم الاعتياد عليه ويتم تطبيقه بطريقة أفضل مما سبق." استطعت بهذه الكلمات أن أجعل هذه المديرة تتخلص من فزعها بشأن النظام الجديد، وأجابت بعد ذلك قائلة إنه يتعين عليها أن تتحدث مع هؤلاء الموظفين الذين لا يقبلون هذا النظام الجديد.

بعد مناقشة طويلة مع المديرة حول أمر التغيير، علمت أن الموظفين العـــاملين بقسمها يتملكهم شعور بالغضب والنفور من هذا التغيير. وأضافت المديرة قائلةً إنه مع الأسف فكل فريق العمل التابع لهذه الإدارة لا يتجاوبون مع أي تغييـــر جديـــد. وأدركت هذه المديرة أن جزءًا من هذه المشكلة يكمن في أنهم يحملون على عاتقهم مسئولية تنفيذ هذا البرنامج الجديد والذي يعوزهم الحماس إلى تنفيذه. فهم يشعرون أنهم معتادون على النظام القديم محاولين من جانبهم الدفاع عنه، حتى وإن كـــانوا يدركون عدم الحاجة إلى هذا النظام بعد الآن فهم يعتبرون أن حق الدفاع عنه شيء ضروري، وهنا يكمن سر المشكلة. كما أضافت المديرة في حديثها أن هناك العديد من المديرين لا يقدمون التأييد الكامل لهذا النظام الجديد؛ فبعضهم يعمل على عرقلة تقدم مثل هذا النظام الجديد وذلك عن طريق التباطؤ المتعمد في تنفيذ هذا التغيير.

تمثلت المهمة التي كُلفت بها في أن أتحدث مع الموظفين التابعين لهذا القسم وأن أعرف سبب إحباطهم من هذا النظام الجديد، ثم أقوم بعد ذلك بتقديم برنامج لموظفي الإدارة حول كيفية تنفيذ هذه التغييرات. وقد كانت مقابلتي لهؤلاء الموظفين مثمرة. فلقد عرفت من خلال حديثي معهم أنهم دائمًا ما يقاومون التغيير، لكنني لـــم أكـــن مستعدًا للرد على دوافعهم الانفعالية التي صاحبت المقاومة. على ســـبيل المثـــال، كانت موظفة من قسم خدمة العملاء على وشك البكاء عندما أخبرتني بـــأن العمـــل ليس على ما يرام حيث إنه تبعًا للنظام الجديد قد تم تغيير الطريقة التي كانت تقوم بها بتدوين الطلبات. وأضافت أنها ذات مرة كان لديها عميل علـــى الهـــاتف أخـــذ يصيح ويصرخ لأن طلبه قد تأخر ولم يصل في الميعاد المحدد له، حتى أنها لم تعد تقدر على الدخول على الكمبيوتر في ظل هذا النظام الجديد للحصول علـــى أيـــة معلومات يمكن أن تعود عليها بالنفع. أنهت هذه الموظفة كلامها سائلةً كيف يمكـــن لها أن تقوم بأداء عملها على هذا النحو.

لم يكن الوضع في قسم الإنتاج أفضل من غيره من الأقسام؛ حيث بـــدا مـــدير المصنع غاضبًا عندما دخلت عليه مكتبه؛ نظرًا لأن تقريره الخاص بالمواد الخام لم يكن متاحًا في ذلك الوقت تبعًا لهذا النظام الجديد الذي يتسم بوجود بعض المشكلات

الصغيرة. وعندما طرحت على هذا المدير سؤالاً عما إذا كان لديه أي اقتراح بصدد ما يجب فعله مع هذا النظام الجديد، كانت إجابته ليست أكثر من مديح في هذا النظام على سبيل المجاملة والتملق. ومن ثم، أدركت آنذاك أن موقف الشركة تجاه هذا النظام الجديد سيؤدي حتمًا إلى الفوضى.

مقاومة التغيير

إن قيادة الآخرين لكي يجتازوا فترات التغيير لهي من أصعب المهام التي يقوم بها المدير. فعلى سبيل المثال، قد تسهم الكيفية التي يتبعها الموظفون لإنجاز هذا التغيير على أكمل وجه في تحديد النجاح المستقبلي لكل من الشركة والمدير القائم بتنفيذ هذه المسئولية. تبدو الحقيقة القاسية للحياة – في كل من مجال العمل والحياة الشخصية – في أن معظم الناس ينظرون إلى التغيير على أنه شيء يجب اجتنابه بشتى الوسائل الممكنة. فقد قال روبرت كينيدي ذات مرة: "إن التقدم يعد كلمة جيدة، لكن التغيير هو دافع لهذا التقدم. إلا أن التغيير دائمًا ما يكون له أعداء." وربما كان الموت المروع الذي لحق بكينيدي أكبر دليل على صحة كلامه وهو مدى التطرف الذي قد يصل إليه الناس لمقاومة التغيير.

يعد إدراك السبب الذي من أجله يقاوم الناس التغيير أمرًا مهمًا للغاية لتنفيذ استراتيجية التغيير بنجاح.

ففي الوقت الذي تتعدد فيه أسباب مقاومة الناس للتغيير سواء في المحتوى أو في المضمون، فثمة أسس منطقية مؤكدة لأسباب مقاومة التغيير والتي تتدرج حتى تصل إلى قمة المعارضة. إليك بالتفصيل أهم ستة أسس منطقية لأسباب مقاومة التغيير:

١- **التغيير ما هو إلا فرصة أخرى للفشل.** بالرغم من أن الفشل هنا ليس المقصود به انخفاض معدلات الإنتاج، فإنه يشير إلى طبيعة البشر التي تخشى الفشل. فقد وصف أحد الأشخاص الخوف قائلاً إنه صورة الحياة التي لا نرغب فيها، مع أن هذه الصورة تكون من واقع الخيال! ودائمًا ما ترتبط

تجتاح العقل، وتشمل هذه الصور الخوف من الضعف والخوف من الشيء المجهول والخوف من أن يساء فهمنا والخوف من الإهمال والخوف من خيبة الأمل والخوف من فقد المكانة والتدهور. ويمكن أن تتجمع كل هذه الصور في مفهوم واحد وهو ما نسميه - الخوف من الفشل. فنعتقد بشدة طوال حياتنا أن الفشل هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للشخص. ونتيجة لهذا، نقضي معظم حياتنا في محاولة تتسم بالحذر لتقليل فرص تعرضنا للفشل. ولا تشتمل هذه الاستراتيجية على المجازفة التي يقوم بها الشخص من أجل التغيير.

٢- **الخوف من عدم تحقيق النجاح في ظل النظام الجديد.** أتذكر أنني ذات مرة حاولت أن أقوم بتنفيذ إجراء جديد في القسم الذي أعمل به. ولكنني واجهت مقاومة كبيرة من أحد أعضاء مجموعة العمل وهو موظف كان يعمل لدى الشركة منذ زمن طويل حتى قبل أن أعمل بها. وأخبرني هذا الموظف القديم بأنه لا يستطيع أن يتكيف مع هذا البرنامج الجديد. وفي البداية، اعتقدت أن الخلاف الذي نشب بيني وبينه كان بسبب أقدمية هذا الموظف وأنه لا يستطيع السير على نهج من هو أصغر منه في العمل. ونظرًا لأنني كنت موظفًا جديدًا في الشركة، اعتقدت أن هذا الموظف ربما يشعر بأنه يمكن أن يمسك بزمام الأمور بطريقة أفضل مما قمت به. ولكنني أدركت بعد ذلك من خلال مناقشة أخرى أجريتها معه لتطبيق هذا البرنامج أن السبب الحقيقي لمقاومته للبرنامج الجديد هو سبب أكثر عمليةً عما كنت أعتقد. فقد قال هذا الموظف مبديًا رأيه: "إذا قمت بالعمل في ظل تطبيق البرنامج الذي قمت باقتراحه، فإن العمل يمكن أن يزداد سوءًا بالنسبة لي." يعتقد هذا الموظف القديم أنه ناجح في عمله بالفعل في ظل النظام القديم؛ ولهذا لا يرى وجود أية فائدة في تطبيق هذا النظام الجديد.

٣- **التغيير يعبر عن خداع الموظفين من قِبل من هم أعلى منهم مكانة.** يعرض أحد المؤلفين المشهورين في كتاب له عن الإدارة منظورًا رائعًا عن التغيير وتغيير الإدارة. يقول هذا المؤلف:

"إن الهدف من تغيير الإدارة هو خداع الموظفين الذين يتسمون بالسذاجة بأن التغيير هو الأفضل لهم وذلك عن طريق جذبهم نحو الإحساس بالمغامرة وحب التحدي."

إن من أحد الأسباب الرئيسية للنجاح الهائل الذي حظي به هذا المؤلف المشهور هو تميز كتابته بمستوى عالٍ من التعبيرات الساخرة التي تتميز بها بيئة العمل الحالية؛ حيث إن الشركات في جميع أنحاء العالم بها موظفون يشعرون بخيبة الأمل والكراهية وتثبيط الهمة والاستغلال. لذا، يقاوم اليوم العديد من الناس التغيير وذلك لقلة الثقة التي يشعر بها الموظفون تجاه رؤسائهم ومديريهم.

٤- **تفضيل استخدام النظم القديمة.** ينمو لدى العديد من الناس شعور بالقيمة والأهمية بناءً على تلك الخبرة التي يكتسبونها من تعاملهم مع النظم القديمة القائمة. وعندما تحدث التغييرات من خلال اقتراح باستبدال هذا النظام الموجود بنظام (أو عملية أو برنامج أو إجراء) آخر، تنشأ هنا المقاومة التي تعتمد أساسًا على الخوف من حدوث أي إهمال بسبب تطبيق التغييرات الجديدة. فقد كنت أعرف سيدة قدمت إلى إحدى الشركات للعمل بها وذلك منذ عدة سنوات، وأحضرت معها برنامجها الإليكتروني الخاص بها الذي اعتادت على استخدامه في مجالها. ولكن مديرها في العمل أخبرها بأن الشركة تفضل العمل ببرنامج آخر، وهو المتاح على شبكة العمل الخاصة بالشركة. فقامت هذه السيدة برفض هذا البرنامج الجديد ومقاومة هذا التغيير. فقد كانت تشعر بارتياح مع برنامجها الحالي وتشعر بأنه الأفضل من أجل القيام بمهام عملها في تلك الشركة. وأصبح هذا الموقف هو سبب الخلاف بينها وبين مديرها، وبالتالي أدى ذلك إلى تركها للعمل سريعًا. ثمة بعض الأمور التي ليس من مصلحة المرء مقاومتها وذلك من أجل التقدم في سير العمل.

٥- **الاستفادة من التجارب السابقة التي تتعلق بالتغيير.** بالنسبة للكثير من الأشخاص، لا تمثل تجارب الماضي التي تتعلق بالتغيير تجارب سعيدة لهم. فبالنسبة لهم، يمثل التغيير مجموعة كاملة من التأثيرات السلبية التي تكمن في

الرفض أو خيبة الأمل أو العزلة أو الشك أو حتى الإهمال. ونظرًا لأن تلك التأثيرات السلبية السابقة لا يمكن أن تزول بسهولة، فهؤلاء الأشخاص يميلون إلى رفض أية محاولة لتنفيذ التغيير. فإذا لم تظهر تلك المخاوف من التغيير ولم يتم الإنصات إليها أو الاهتمام بها، فستكون هناك فرص سانحة للمضي قدمًا نحو تحقيق النجاح.

٦- **الخوف من فقد السيطرة على مجريات الأمور.** عندما كنت أقود السيارة مصطحبًا زوجتي التي لا تقدر مهاراتي في القيادة، مررت على منعطف وأحببت أن أظهر تلك المهارات عن طريق زيادة سرعة السيارة إلى أقصى سرعة. وخلال استعراضي لإظهار مهارتي المتميزة في القيادة، كانت زوجتي تشكو من أنني أثب بالسيارة ولا أراعي وجودها في السيارة بجانبي. فأجبتها أنني أمسك بزمام الأمور ولا داعي للخوف. فقالت لي زوجتي إنني أستطيع أن أمسك بزمام الأمور ما دمت متحكمًا في عجلة القيادة وأعرف كيف أوجهها إلى المسار الذي أرغب فيه. وفي تلك اللحظة، أدركت أن زوجتي قد ركزت على أحد الأسباب الرئيسية التي من أجلها يقوم الموظفون بمقاومة أي تغيير ألا وهو فقد التحكم في مجريات الأمور (انظر الخطأ الرابع والثلاثين). ففي معظم الأحيان، تتغلب الإدارة على الشعور بالاضطراب الذي يصاحب التغيير لأنها تستطيع التحكم في مجريات الأمور وتعرف كيفية التقدم مسبقًا نحو ما تخطط إليه. إن هؤلاء الذين يستطيعون التكيف مع التغيير يشعرون أن لديهم القدرة على السيطرة على كل المكان المحيط بهم.

ضمان موافقة الموظف على إجراء التغيير

لكي يحصل المدير على دعم الموظفين تجاه التغيير الجديد، يتطلب هذا منه إدراك الأسباب التي دعت الموظف لمقاومة التغيير. وبعد معرفة هذه الأسباب، يتعين عليه أن يضع خطة للتعامل مع هذه الأسباب والعمل على زوالها. إن المدير

الذي يقوم بتنفيذ التغيير بصورة جيدة هو المدير الماهر في مساعدة موظفيه لكي يشعروا بالراحة مع هذا النظام الجديد.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس عشر

١- ينبغي على المدير أن يبين لفريق العمل كلاً من المساوئ الشخصية والجماعية المصاحبة لعدم التغيير والارتباط بالنظم القديمة. كما يجب على المدير أن يشجع الموظفين على القيام بحل المشكلات بمرونة ويسر، وعليه أيضًا حث الموظفين على حب المجازفة عن طريق إخضاعهم لسيناريو التغيير الافتراضي وذلك قبل تطبيق التغيير الحقيقي.

٢- إن القرارات التي يتخذها المرء يوميًا كلها مبرمجة بنسبة 90% تقريبًا. لذلك، ينبغي على المدير أن يقوم بمساعدة موظفيه لكي يدركوا مدى تأثير التجارب السابقة على المنظور الشخصي للواقع. ولذلك، عليه أن يقوم بتشجيعهم للتغلب على الانحياز لتلك التجارب التي تقاوم التغيير.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع فريق العمل على تطوير رؤيتهم للعالم بصورة شاملة وما يواكبه من تغييرات عصرية. فالموظفون يحتاجون إلى أن يكونوا جزءًا من هذا النظام الجديد، ولا يكونون مجرد موظفين لهم دور ثانوي في تلك العملية. كما يجب على المدير أن يسند إليهم مهامًا أخرى غير التي تقع في دائرة اختصاصهم المعتادة وذلك لكي يشاركوا في تحمل مسئولية هذا التغيير.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتطبيق مفهوم "المعرفة المشتركة". وذلك بأن يطلع الجميع على المعلومات المتاحة قدر الإمكان. فمن أحد الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير وجود عنصر المفاجأة. لذا، يجب على المدير أن يطلعهم على كل المعلومات وذلك لكي يقلل من حجم المقاومة.

٥- ينبغي على المدير أن يعمل على زيادة الثقة بينه وبين الموظفين وذلك من خلال زيادة فرص الإنصات إليهم خلال فترات عرض التغيير المقترح. إن

الموظفين الذين تم السماح إليهم لكي يشاركوا بآرائهم في هذا التغيير هم القادرون على أن يمنحوا مديريهم الأسباب الحقيقية لعدم تشجيع هذا النظام الجديد.

الخطأ السادس عشر: العجز عن إدراك تقنيات التغيير وإدارتها

كتب رئيس الوزراء البريطاني ونستون تشرشل ذات مرة أنه لكي تحقق التطور في مجال عملك، فعليك بالتغيير، ولكي تحقق التميز والتفوق، فعليك دائمًا بالتغيير. وأضاف تشرشل أن التغيير ليس بالتأكيد مفهومًا جديدًا؛ حيث تناول العديد من الفلاسفة أمثال كونفوشيوس وأفلاطون الحديث عن التغيير وجعلوه موضوعًا عامًا للمناقشة وكان ذلك منذ عدة سنوات قبل الميلاد. ففي الوقت الذي لا يعد التغيير فيه شيئًا جديدًا، فإن مدى سرعة وتكرار مثل هذا التغيير هو الأمر الجديد في هذا الصدد. فقد سمعت مؤخرًا تعليقًا مفاده أن العالم يتغير بسرعة كبيرة، فنقل المعلومات المطبوعة أصبح أمرًا قديمًا للغاية؛ نظرًا لأن الطريقة التقليدية لنقلها عن طريق البريد أصبحت شيئًا قديمًا للغاية!

فإذا تحدثنا عن رجل الأعمال في بيئة العمل الحالية، فسنجد أنه يتعين عليه أن يقبل حقيقة أن الحياة في المستقبل ستتطلب العيش في بيئة متغيرة باستمرار. ويحتاج المديرون الآن أكثر من ذي قبل أن يقوموا بإدراك تقنيات التغيير، كما يتعين عليهم أيضًا أن يتعلموا كيفية قيادة موظفيهم خلال هذا النظام الجديد المفعم بالتغيرات التي لا يعلم مداها في المستقبل. ينبغي على المدير أن يساعد موظفيه لتوقع وإدراك نتائج هذه التغييرات؛ وبالتالي سوف يصبح هذا الأمر واحدًا من أهم المسئوليات التي ستقع على عاتق الإدارة في القرن الحادي والعشرين. ولكي يقوم المديرون بهذه المسئولية، يجب عليهم أن يكونوا قادرين على فهم التغييرات وتوقعها وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

تقنيات التغيير

يتطلب تنفيذ التغيير بنجاح وجود مديرين قادرين على إدراك كيفية تنفيذ التغيير. ولكن، ثمة العديد من المديرين الذين ليست لديهم القدرة على ذلك، فضلاً عن أنهم يقومون بقضاء قدر كبير من وقتهم يحاولون أن يتغلبوا على مشكلات الموظفين التي يتسبب فيها التغيير. ولكي نفهم معنى التغيير، فعلينا أن نستكشف ما الذي يؤدي إلى حدوث التغيير. إن التغيير في مفهومه الذي نناقشه ما هو إلا استجابة مخطط لها أو غير مخطط لها من قبل الشركة أو الفرد وذلك نتيجة ضغوط داخلية أو خارجية تحث على حدوثه. وبالرغم من عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا التغيير، فهناك بعض الأمور التي يمكن أن نتحدث عنها بثقة بخصوص التغيير. فعلى سبيل المثال، نعرف أن التغيير يمثل عملية مستمرة في التقدم (معتمدة على نفسها) تبدأ بحركة تعمل على فرض قرارات تتضمن بالطبع نتائج مترتبة عليها.

فإذا افترضنا عدم رغبة المدير في القيام بأي تغيير، فيجب عليه أن يلوم نفسه على ذلك. فمعظم التغييرات التي يتم تنفيذها في مجال العمل قد تم المبادرة بها من قِبَل المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على الأفضل والأحدث دائمًا. فدائمًا ما يرغب المستهلكون في الحصول على منتجات وخدمات سريعة ورخيصة التكلفة فضلاً عن كونها متوفرة وذات جودة عالية. كما يرغبون أيضًا في وجود العديد من الاختيارات المقدمة إليهم. ولا عجب في أن تتضمن العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير السرعة ودواعي السعي وراء الراحة ووجود العديد من الاختيارات والقيمة، بالإضافة إلى خدمة العملاء والجودة. ولكي يتم تحديد المصادر المحتملة للتغيير، فكل ما ينبغي على المدير هو أن يلقي نظرة على تلك المعايير ويطرح هذا السؤال: "كيف ستستجيب شركتي لهذا التغيير؟" وتعتبر مناطق الخلل هي تلك المناطق التي من المحتمل أن يطرأ عليها الكثير من التغيير.

فتبعًا لما يُجرى من أبحاث، يتميز التغيير بأن له نمطه الفريد. ويشتمل كل عنصر من عناصر ذلك النمط على المسار الذي يجب اتباعه وعلى حجمه وتكراره ومدته وتأثيره وسرعته. يبدو التغيير أحيانًا مثل النظر إلى النسيج المزخرف المعقد

ولكن من الجانب الخطأ. فالقيام بتغيير طفيف يعد أمرًا يمكن ملاحظته على الفور. ومع هذا، فإنه عن طريق إدراك عناصر نمط التغيير، يكون تأثير ذلك في بعض الأحيان شبيهًا بقلب ذلك النسيج المزخرف ومحاولة معرفة المنطق وراء تصميمه.

التغيير الهيكلي والتغيير الدوري

يمثل التغيير الهيكلي تحولاً أساسيًا في بعض الأنماط القديمة للشركة. وعلى النحو النموذجي لهذا النوع من التغيير، فإنه يبدأ بطيئًا ثم يزداد سرعةً وبعدها يقل، ويتسم عمومًا بأنه دائم. ويقول أحد المؤلفين يعمل أيضًا استشاريًا في مجال التجارة إن التغيير الهيكلي يتطلب غالبًا تفكيك كل من المؤسسات القديمة والعلاقات الأساسية لنظم الشركة، بالإضافة إلى الإجراءات التي كانت تتخذها الشركة وذلك لكي تحل محلها نظم جديدة كليةً. فقد كتب هذا المؤلف في أحد مؤلفاته: "لن نستطيع أن نتوقع الدخول إلى المستقبل بالاعتماد فقط على الماضي وما يحمله من نظم قديمة."

أما التغيير الدوري، فهو عبارة عن تغيير مؤقت لا يتسبب في حدوث تغييرات دائمة في بنية الشركة. ويشتمل التغيير الدوري على بعض السمات ومنها التكرار والمدة المحددة وزيادة احتمال حدوث حركات عكسية. أما السمة الأساسية لهذا النوع من التغيير تتمثل في كونه مؤقتًا. ودائمًا ما تحتاج الشركات إلى عدم تطبيق مثل هذا النوع من التغيير بصفة مستمرة. كما ينبغي أن تتسم الاستجابات لهذا النوع من التغيير بسهولة تحركها في الاتجاه المعاكس في المستقبل.

الأخطاء الشائعة

يواجه المديرون في ظل قيادتهم لشركاتهم بعض المخاوف المتعلقة بالتغيير الثابت، وبالتالي فهم يحتاجون إلى أخذ الحيطة لتجنب الأخطاء الشائعة بصدد ذلك. يتمثل أحد هذه الأخطاء في الاعتقاد بأن تلك الأفكار والمفاهيم المستخدمة لحل المشكلات السابقة يمكن استخدامها في حل المشكلات التي ستواجهها الشركة في المستقبل. لذا، ينبغي على الشركات أن تعيد تجديد نفسها وذلك بتطبيق أفكار جديدة

كما يجب أن تكون لديها اتجاهات جديدة. أما الخطأ الثاني الذي يجب تجنبه، فيتمثل في الاعتقاد بأن الاتجاهات الموجودة حاليًا ستستمر في المستقبل. إنه من المهم أيضًا أن تحدد ما إذا كان التغيير الذي ينبغي على المدير تنفيذه هو تغيير هيكلي أم دوري. أما الخطأ الأخير الذي ينبغي اجتنابه، فيتمثل في إهمال الفرص التي يثمر عنها التغيير. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تحاول تجنب التغيير قد تجد أن منافسيها تقدموا عنها بدرجة كبيرة.

نصائح للتغلب على الخطأ السادس عشر

١- إن أفضل طريقة للإعداد لأي تغيير هي إدراك هذا التغيير. فعلى المدير أن يمنح نفسه بعض الوقت لدراسة جوانب هذا التغيير من ناحية نوعه (سواء أكان هيكليًا أم دوريًا) ونمطه ومدى ارتباط هذا التغيير بمصالح الشركة.

٢- تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير وجود مديرين لديهم أفكار حول كيفية إيجاد أي تغيير آخر ومكان حدوث هذا التغيير. كذلك، ينبغي على المدير أن يجعل فكرة جمع المعلومات جزءًا ثابتًا من القيام بمهام وظيفته. فأنا أعرف أحد المديرين كان يقوم بفحص دقيق للمجلات والعناوين الرئيسية للصحف خلال انتظاره بالمطار وذلك لكي يحصل على أفكار جديدة يمكن أن تفيده في عملية التغيير.

٣- ينبغي على المدير أن يرشد موظفيه تجاه كيفية تقدير إمكانية التغيير وأن يجعلهم يشعرون بارتياح تجاه هذا التغيير الذي سيقومون بإجرائه والذي لا تُعرف نتائجه المستقبلية. كذلك، ينبغي على المدير أن يجعل الموظفين يشاركون في تخطيط وتطوير استراتيجية التغيير التي قام بعرض فكرتها.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع موظفيه على تحمل مسئولية تحديد التغييرات الممكنة في مجال عملهم. إن من أفضل الطرق لجعل الموظفين يقومون بدعم التغيير المستقبلي العمل على إرشادهم تجاه المبادرة بالتغيير.

٥- ينبغي على المدير أن يدرك أنه بالرغم من أن التغيير لا يتسم بالاستقرار في بعض الأحيان، فسينتج عنه بالفعل تحقيق الرخاء. كما ينبغي على المدير أن يطبق المقولة الصينية المشهورة التي مفادها أن الأزمة تحمل سمتين – إحداهما تتمثل في الخطر الناجم عن الأزمة، أما السمة الثانية فتتمثل في الفرصة لتجنب هذا الخطر. فعلى المدير أن يتحدث إلى موظفيه في ضوء هاتين السمتين.

الخطأ السابع عشر: العجز عن توقع التغيير

أتذكر أن أحد الكتاب المعروفين قد تحدث عن التغيير قائلاً إنه يحدث عندما يقوم المستقبل باجتياح الحاضر. ولم تنطبق عليّ هذه المقولة إلا عندما كنت مقيمًا في أحد الفنادق بتايوان؛ حيث استيقظت من نومي بسبب إحدى الهزات المزعجة التي أدت سريعًا إلى اهتزاز النافذة وإصدار أصوات عالية. وبما أنني لم أستيقظ كليةً من نومي فقد أصابني الارتباك، وتعثرت في أثناء وصولي تجاه النافذة لكي أعرف ما يجري، واكتشفت أن ما حدث كان نتيجة هزة أرضية قوية بلغت 6.8 درجة بمقياس ريختر).

عندما وقفت بجانب النافذة، طرأ إلى ذهني التفكير في تلك الهزة وما الذي يجب على المرء فعله في تلك الحالة. واكتشفت بعد ذلك أن هناك لائحة إرشادات موضوعة بشكل مناسب خلف الباب تبين كيفية التصرف عند حدوث مثل هذه المواقف. ولكنني في تلك اللحظة، وجدت نفسي غير مستعد للتعامل مع هذا الموقف. فلم أكن أعلم سوى بعض النصائح الخاصة بما يمكن فعله عند حدوث أعاصير وذلك بحكم معيشتي في الولايات المتحدة. أتذكر أن تلك النصائح التي من بينها التوجه إلى الدور الأرضي والاحتفاظ بوجود بطارية في متناول اليد لم تناسب على ما يبدو الموقف العصيب الذي شهدته عند حدوث الهزة الأرضية. وبما أنني لم أكن معتادًا سوى على تجاوز الأعاصير، فقد مثلت لي تلك الهزة الأرضية لحظة

اتسمت بدرجة كبيرة من القلق والريبة، بالإضافة إلى عدم استجابتي بشكل إيجابي لما يحدث من حولي.

العالم وطبيعته المتغيرة

كلما تحدثت عن موضوع التغيير أو قمت بكتابة أي شيء بصدده، وجدت نفسي متأثرًا بشدة بتجربتي الشخصية عند حدوث الهزة الأرضية. وفي العديد من المواقف، تكون الصعوبات الحقيقية التي تواجه بيئة العمل اليوم ما هي إلا هزات مثل الهزات الأرضية التي تعرضت لها؛ والتي تسهم في إحداث تغييرات ملموسة. فالنظر إلى الوراء يكشف لنا بشكل مؤثر عن أن كل تغيير يستقر لفترة ثم يأتي بعده تغيير آخر. وما يحدث في الطبيعة من تغيير يؤدي إلى تآكل القشرة الأرضية نتيجة حدوث الهزات الأرضية يمكن مقارنته بالتغييرات الجذرية التي تطرأ على بيئة العمل أيضًا وتعمل على زعزعة استقرارها.

منذ عدة سنوات، كان الناس يندهشون من انهيار الاتحاد السوفيتي وظهور ما يُسمى بالإنترنت. وعندما أدى الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون اليمين عندما تولى فترته الرئاسية، كانت الحكومة هي أول من استخدم البريد الإليكتروني في ذاك الوقت. لكن منذ عدة سنوات قليلة، أصبحت تلك التغييرات دون فائدة ما إذا تمت مقارنتها بما قد تعين على بيئة العمل أن تواجه من تغييرات أكثر تقنية وتعقيدًا. فقد أدت الأعمال الإرهابية المروعة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة إلى تغيير طريقتنا في التفكير وما نقوم بتقييمه من أشياء. كذلك، عملت الأفكار التي تشتمل على الطمع والجشع على زيادة عدم ثقة الموظفين برؤسائهم في العمل فضلاً عن ارتفاع درجة اليأس والتشاؤم لدى المستثمرين. كما أدى استخدام الكمبيوتر الرقمي الشخصي والكمبيوتر المحمول وتكنولوجيا Bluetooth إلى وضع مقاييس جديدة للاتصال؛ حيث أصبحت العديد من الشركات تستطيع الآن إرسال مليارات من الرسائل الإليكترونية لجميع أنحاء العالم.

ومن ثم، يستوجب على المدير، الذي يرغب في إدارة موظفيه وتدبر الأمور في هذا العالم سريع التغير، أن تكون لديه أفكار ومفاهيم ومهارات جديدة. أما الفشل في إدراك ديناميكية التغيير فضلاً عن الفشل في إدراك تقنيات الاستجابة المناسبة لهذا التغيير، يمكن أن تنتج عنه عواقب وخيمة. ولهذا، فإن المديرين الذين يطمحون في أن يصبحوا القائمين بأي تغيير لازم في بيئة العمل - بحيث يكونون قادة ماهرين في المبادرة بأي نظام للتغيير، بالإضافة إلى القيام بإدارة هذا التغيير وإتقانه كما ينبغي - يتطلب منهم أن تكون لديهم مجموعة جديدة من المهارات في الأدوار التي يقومون بها في مجال العمل. ولكي يصبح المديرون مؤيدين للتغيير عند اجتيازهم لمراحل القرن الجديد، يتعين عليهم أولاً أن يعتادوا على المراحل الأساسية لإدارة التغيير وهي: توقع التغييرات المستقبلية وتحديدها وأخيرًا تطبيقها.

توقع التغييرات المستقبلية

إن أول مرحلة في إدارة التغيير بل وأهم مرحلة هي التوقع. ولكي يعمل المديرون على زيادة حجم الفرص الإيجابية وتقليل المخاطر، يتعين عليهم أن ينموا قدراتهم على العمل في الحاضر وفي الوقت نفسه ينبغي عليهم أن يتطلعوا إلى آفاق المستقبل. وبالطبع يشير هذا الأمر إلى مبدأ توقع ما سيحدث في المستقبل. إن الطيار الذي يقوم بقيادة الطائرات النفاثة قد تعلم أن التفكير كثيرًا في الوقت الحاضر يمكن أن يؤدي إلى مخاطر؛ حيث تقدر سرعة الطائرة بأكثر من 600 ميل في الساعة، وبالتالي سرعان ما يصبح المستقبل حاضرًا بفضل هذه السرعة! لذا، لكي يعزز المديرون مقدرتهم على توقع الأحداث المستقبلية، فعليهم أن يصقلوا معرفتهم بالطرق التي سيسلكونها للمضي قدمًا نحو المستقبل. وثمة أربعة عناصر أساسية ستساعدهم في القيام بهذه المهمة.

١- **الإعداد المستمر**: يتمثل العنصر الأول بصدد تلك المهمة في الالتزام بالتحسن المستمر. وتشير كلمة "التحسن المستمر" إلى الالتزام الفلسفي لما نطلق عليه "التعلم الأبدي". فالحياة ما هي إلا رحلة والمعرفة يمكن بل ويجب

أن تزداد مع كل خطوة يخطوها الإنسان في تلك الرحلة. إن الفشل في تعلم شيء جديد كل يوم يمثل تضييعًا لجانب كبير من مستقبل المرء.

٢- **الرؤية المستقبلية:** يتمثل العنصر الثاني في التركيز على المستقبل، والقدرة على العمل في الحاضر مع النظر للمستقبل. إن المديرين الذين استطاعوا تحقيق نجاح بصدد تغيير إدارتهم يتعين عليهم أن يقوموا بقضاء 25% من وقتهم على الأقل للتركيز على القضايا المستقبلية وذلك للعمل على معرفة التحولات التي تحدث في الأسواق. ويتضح لنا أن أفضل مثال على الفشل في توقع التغيرات المستقبلية يتمثل في صناعة الساعات السويسرية. ففي أواخر الستينيات، سيطرت تلك الصناعة على 90% من الأسواق المتاحة. ولكن، أدى الفشل في إدراك الخطر الذي تهدده الساعات الرقمية بمدى انتشارها – كتكنولوجيا استطاعت تلك الصناعة اكتشافها ثم قامت بنبذها – إلى ضعف مشاركة صناعة الساعات السويسرية في الأسواق لأقل من نسبة 20% وذلك في عام 1980.

٣- **وجود شبكة داخل مجال العمل:** يتمثل العنصر الثالث بصدد التوقع الجيد للمستقبل في العمل على الارتباط بالأشخاص المهمين داخل العمل. وقد فضلت هنا استخدام كلمة "الارتباط" بدلاً من كلمة "الاتصال". فبالنسبة لي، توحي كلمة "الارتباط" برسم صورة في ذهني لحافلتين من حافلات السكك الحديدية اللتين تأتيان معًا على الطريق. وإذا تم الربط بين هاتين الحافلتين بواسطة المقرنة – وهي أداة تعمل على ربط حافلات السكك الحديدية بعضها ببعض، فإنه لن يتم الخلط بين كينونة كل حافلة. على الرغم من ذلك، ستكون لديهما الآن قوة حافلتين بدلاً من قوة حافلة واحدة. لهذا، فإن أمر تطوير شبكة العمل لهؤلاء الأشخاص المهمين والحفاظ على الاتصال الدائم بهم يضمن وجود تدفق دائم للمعلومات، الأمر الذي سيوفر نظرة شاملة للمستقبل واحتياجاته.

٤- **جمع المعلومات:** يتمثل العنصر الرابع للتوقع الجيد للمستقبل في جمع المعلومات. يشعر بعض الأشخاص أنه مع وجود الإنترنت وغيرها من الوسائل الإعلامية الفعالة، يستطيع المدير بذلك أن يحصل على المعلومات اليومية بصورة تفوق الماضي. ومع ذلك، توضح الدراسات أن الغالبية العظمى من المديرين لا يستطيعون أن يظلوا على دراية مستمرة بآخر التطورات المتعلقة بالأحداث اليومية التي تعمل على تشكيل الصورة المستقبلية للعمل. وقام أحد المؤلفين لكتب الإدارة باقتراح عمل اختبار بسيط لكي نرى مدى تقدمنا في جمع المعلومات وتوقع المستقبل. وهذا الاختبار عبارة عن أن يقوم المدير لمدة شهرين بالاطلاع على كل المعلومات المتاحة سواء بالقراءة أو بالمشاهدة أو أية وسائل أخرى خاصة بهذا الشأن. بعد ذلك، يتعين على المدير أن يسأل نفسه: "هل هذه المادة العلمية هي التي يريدها أي مدير يقوم بالتركيز على المستقبل؟" وإذا كانت الإجابة على هذا السؤال بلا، فإن هذا المدير لا يستطيع أن يتوقع المستقبل.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع عشر

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتوقع أي تغيير وأن يجعله جزءًا من عملية التخطيط التي تتبعها الشركة على المدى القريب وكذلك على المدى البعيد. يتعين على المدير أن يقوم بسؤال نفسه ولو لمرة واحدة على الأقل في الشهر عن الظروف التي يمكن أن تعترض مجال عمله. كما عليه أيضًا أن يسأل نفسه عن المزايا أو الفوائد التي يمكن أن تحققها هذه الظروف.

٢- ينبغي على المدير أن يعرف مقدمًا الإجراءات التي يجب اتخاذها عند حدوث أي تغيير غير متوقع. ويجب أن يتأكد المدير أن فريق العمل على علم تام بكل شيء. فدائمًا ما يكون هناك قدر من الثقة التي تأتي من خلال معرفة المدير بالخطة الموضوعة للتعامل مع التغييرات المستقبلية مجهولة العواقب. (بالطبع كنت سأشعر بمزيد من الراحة ما إذا كنت قد قرأت مقدمًا التعليمات الموجودة خلف الباب في غرفتي بالفندق والخاصة بكيفية التعامل مع الهزات الأرضية.)

٣- ينبغي على المدير أن يجعل التطلع للمستقبل جزءًا من أنشطته المستمرة. فلا يوجد شيء يمكن أن يعمل على إرباك الموظفين أكثر من رؤيتهم المدير وهو في حالة هلع من مواجهة ما لا يمكن توقعه.

٤- ينبغي على المدير أن يتقبل تلك الحقيقة التي تشير إلى أن التغيير شيء محتوم وأنه سوف يستمر مدى الحياة. أما الشيء الوحيد المجهول بصدد ذلك الأمر هو سرعة هذا التغيير ومدى تكراره. يعتبر هؤلاء المديرون الذين يشعرون باطمئنان تجاه التغييرات المستقبلية غير المعروفة هم أكثر الأشخاص استفادة – على الأرجح – من القيام بمثل هذه التغييرات.

٥- ينبغي على المدير أن يظل على دراية بالأحداث والأشخاص الذين يبادرون بالتغيير. كما يجب على المدير أن يعمل على تنمية مهاراته في قراءة واستعراض السمات التي يجب عليه التحلي بها فيما يتعلق بالتركيز على المستقبل. كذلك، على المدير أن يجعل شبكة الاتصالات الخاصة به نشطة وفعالة ومليئة بالأحداث الحالية والأخبار المتعلقة بالأشخاص الذين ينظرون إلى المستقبل ويتوقعون الأحداث المستقبلية. لذلك، ينبغي على المدير أن يقوم بتوقع المستقبل وأن يكون قائدًا لأي تغيير يمكن حدوثه!

الفصل الخامس
تطوير شخصية المدير

الخطأ الثامن عشر: عجز المدير عن الاندماج مع متطلبات الشركة

لقد كان لأحد الكُتاب المعروفين ملاحظة جديرة بالاهتمام تمثلت فيما ذكره عندما طُرح عليه سؤال من قبل أحد المحاورين بصدد ماهية الأشياء التي قد تغيرت في الصين على مدار السنوات السابقة. أجاب هذا الكاتب قائلاً: "كان الآباء في الخمسينيات من القرن العشرين يحثون أبناءهم على تناول وجبتهم كلها؛ نظرًا لأن الأطفال في الصين يتضورون جوعًا. أما اليوم، فينبغي على الآباء أن يحثون أبناءهم على أداء واجباتهم؛ فالأطفال اليوم في الصين في أمس الحاجة إلى وظائفهم."

التغيير المستمر للوظائف

تتسم طبيعة العمل بأنها في تغير مستمر، حتى أن تأثير تلك التغيرات دائمًا ما يشعر به المديرون في كل مكان. ويذكر أحد الكتّاب المعاصرين أنه يوجد أكثر من 2000 وظيفة يتم فقدها في الولايات المتحدة كل يوم. وتتمثل معظم هذه الوظائف المفقودة في المناصب الخاصة بالإدارة. ففي الوقت الذي تظهر فيه وظائف جديدة تحل محل تلك الوظائف، تظل حقيقة واحدة باقية ألا وهي أن طبيعة الوظائف في تغير مستمر. فبما أن الكثير والكثير من الشركات يقل الآن حجمها فضلاً عن أنها تخضع لإعادة هيكلة وتوجيه في شئونها كافة، فقد أصبح أمر سلامة الإدارة غير أكيد بصورة متزايدة.

تُرى كيف يستطيع المدير الحفاظ على منصبه في هذا المناخ المفعم بالتغييرات السريعة ومظاهر الحيرة؟ قد تكمن الإجابة على هذا السؤال في إجراء تعديل بسيط لما يراه المدير في علاقته مع الموظفين داخل شركته. ربما يرغب المدير في ألا يعتبر نفسه موظفًا بالشركة، وإنما يرغب في أن يكون بمثابة متعاقد مستقل يقوم

بعرض خدماته بمقابل مادي. ولذلك، يجب أن يرى المدير نفسه مندمجًا مع تلك الشركة التي يعمل بها.

كيفية اندماج المدير مع الشركة

لكي يصبح المدير مندمجًا مع الشركة التي يعمل بها، فعليه أن يقوم بإجراء تغيير للرؤية التي يرى نفسه بها فيما يتعلق بتعاملاته مع الآخرين. ولا يعني هذا أنه قد أصبح عديم الولاء لشركته أو أنه لا يلعب دورًا فعالاً ومعاونًا في نشاط الشركة، وإنما يعني أنه يحاول أن ينمي مواهبه في العمل، كما يجب عليه إضفاء تغيير على علاقاته مع الآخرين من أجل ذلك. كذلك، ينبغي على المدير أن يقوم بجميع الأعمال التي يُكلف بها؛ وهي كتابة بيان بالمهام الواجب أداؤها واختيار هيئة المستشارين وتطوير خطة الميزانية الخاصة بالشركة والعمل على إدماج نفسه في المهام الوظيفية التي يقوم بها وذلك عن طريق تطوير شخصيته فضلاً عن تطبيق ما قام بتطويره من خلال تحسين علاقته برئيس الشركة والموظفين بالإضافة إلى الاهتمام بشئونهم.

طريقة الاندماج الخاطئة في العمل

أتذكر أنني كنت قد انتهيت من كتابة بيان خاص بأسعار المبيعات اتسم بالتفكك وعدم النظام، وقمت بتسليمه إلى رئيس الشركة الذي أخذ يُقلِّب بطاقة العمل الخاصة بي مرارًا وتكرارًا. فلم يكن قد مر على تعييني في العمل سوى شهور قلائل، وبصراحة كنت قلقًا إلى حد ما لكي أبلي بلاءً حسنًا في العمل. إلا أنني قمت بإعطاء رئيس الشركة معلومات أكثر مما يريد وبشكل اتسم بالاندفاع وعدم التريث. ومن ثم، قام رئيس الشركة بإرجاع البطاقة مرة أخرى إليّ قائلاً: "عندما تستطيع إدراك ما تريد كتابته بالضبط، فقم بكتابته موجزًا على ظهر البطاقة ثم عد إليّ مرة أخرى."

أساس الاندماج

يبدأ كل عمل ناجح بفكرة جيدة تتمثل في التعرف على الغرض من هذا العمل بالتحديد. ولكي يعمل المدير على الاندماج مع متطلبات العمل في الشركة، فهذا الأمر يتطلب منه أن يضع بيانًا بمهامه الشخصية التي على أساسها سيقوم بتحديد ماهية العمل الذي سيقدمه لرئيس الشركة. وكما هو الحال مع أي بيان معتاد خاص بالمهام، يجب أن يكون هذا البيان موجزًا ومحددًا للنقاط المهمة التي سيقوم بتطبيقها في إطار العمل. فيما يلي عرض لنموذج بسيط لبيان المهام الذي قام بكتابته أحد المسئولين عن قسم خدمة العملاء في واحدة من الجلسات التدريبية.

بيان بالمهام الشخصية

لكي يتم تقديم خدمة للعملاء على مستوى عالٍ من الدقة تنتج عنها نتائج ملحوظة تتمثل في زيادة ثقة العملاء بالمدير (عن طريق إسناد مهامهم إليه مرة أخرى لكي يقوم بها)، في أثناء الشعور بالرضاء الشخصي فضلاً عن إنجاز المهام المطلوبة، فسيقوم المدير بتحقيق كل ذلك عن طريق ما يلي:

- قدرة المدير على إدارة الوقت ووضع لائحة بالأولويات التي سيقوم بها
- قدرة المدير على حل المشكلات على الفور
- قدرة المدير على الحفاظ على موقفه المهني الخاص عند ظهور المصاعب
- وجود صورة قوية لأخلاقيات المدير الشخصية في مجال العمل
- وجود رغبة قوية للتعلم والتقدم

كما ترى، فإن ذلك المدير في المثال السابق قد قام بتنفيذ فكرة جيدة لإتمام المهام الوظيفية على أكمل وجه. وتتمثل تلك الفكرة في وضع مخطط شخصي يمكن أن يلائم المهام الوظيفية المسندة إليه. فإذا لم يكن لدى المدير رؤية واضحة لتلك المهام الشخصية والغرض منها، فستكون هناك عقبة أكيدة تحول دون تحقيق أي مما سبق.

بعد قيام المدير بكتابة بيانه الخاص بمهامه الشخصية، سيكون هدفه التالي هو كيفية وضع ميزانية لتنفيذ هذه المهام. بعبارة أخرى، كم من المال سيحتاج إلى إنفاقه للقيام بهذه المهام؟ ففي الوقت الذي تهمل فيه العديد من الشركات أمر التدريب والتطور، ينبغي على هذا المدير ألا يرتكب مثل هذه الأخطاء وينحي هذه المهام جانبًا. فعندما يندمج المدير مع الشركة، سوف يقبل المسئولية الكاملة للتأكد من أن مهامه الشخصية لا تزال قائمة وتتماشى مع احتياجات الموظفين ورئيس الشركة؛ حيث يمكنه وقتها تطوير المزايا التنافسية الحقيقية.

يتمثل المعنى اللفظي لتسويق المنتجات في السماح للمشتري بالتعرف على ما يقدمه البائع من عروض. وللمرة الثانية، أؤكد هنا على أن التركيز ينبغي أن يكون على الحاضر (ما يتم عرضه الآن) أو على المستقبل (ما يمكن أن يتم منحه على المدى البعيد). وبالمثل، يجب على المدير أن يقوم بتسويق مهامه الشخصية عن طريق عرضها بما يوافق متطلبات رئيس الشركة.

من المحتمل ألا يوجد في المستقبل مكان للموظفين في بيئة العمل. فبدلاً من الموظفين، قد يكون هناك الملايين من أصحاب الشركات المستقلين الذين يقومون ببيع المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء بأنفسهم. وحيث لم يعد لدى الكثير من الشركات الشعور بتحمل مسئولية تنمية وتطوير عملك، فإن مستقبلك الآن أصبح بيديك وليس في يد شخص آخر. فإذا أردت تحقيق النجاح والتفوق في عملك وليس مجرد البقاء في منصبك، فعليك أن تتولى مسئولية عملك من الآن لتصبح أشبه بالمالك الذي يريد أن يحافظ على ملكه.

نصائح للتغلب على الخطأ الثامن عشر

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتحديد بيان المهام الوظيفية التي يريد إتمامها. كما ينبغي على المدير أن يكتب على بطاقة العمل الخاص به (بصورة موجزة خمس عشرة كلمة أو أقل) أسباب انعزاله عن الآخرين. ويقوم المدير بعد

ذلك بقراءة هذه البطاقة مرارًا وتكرارًا حتى يكون على دراية كاملــة بهـذه الأسباب.

٢- ينبغي على المدير أن يحافظ على ما قام بتحقيقه من نجاح. وينبغي أن يدرك الحقيقة المتمثلة في أن رئيس الشركة قد يشعر بقليل من المسئولية تجاه تنمية وتطوير وظيفة المدير. لذا، على المدير ألا يأخذ الأمر بصفة شخصية، فهذه هي طبيعة العمل. كذلك، يجب على المدير أن يبحث عــن وســائل لتنميــة مهارات العمل وذلك عن طريق زيادة قيمتــه وقــدره بــالتعليم واكتــساب المهارات الجديدة والخبرة.

٣- ليس من عدم الولاء أن يفكر المرء في نفسه أولاً. ولا يعني هذا أن القرارات التي سيتخذها ستكون منافية لأوامر رئيس الشركة. فعلى العكس تمامًا، يتمثل الدافع وراء ما يقوم به المدير من تطوير لقدراته في إضافة قيمة للعمل الذي يؤديه وإرضاء رئيس الشركة والموظفين وذلك عن طريق تطوير علاقتــه بهم. تُرى من منا لن يكون سعيدًا في ظل وجود هــذه الإعــدادات الجيــدة للعمل؟

٤- ينبغي على المدير أن يكون مستعدًا لإيجاد وسائل جديــدة بــصفة مــستمرة للتعامل مع رئيس الشركة. فهذه هي الحقيقة للقيام بأي عمل من أجل تطوير ملامح الشخصية كما تم ذكرها سابقًا. لا شك أنه ستكون هناك العديــد مــن التقلبات التي ستواجه أي عمل ناجح أو متميز. فالأشياء دائمًا مــا تتغيــر؛ ولهذا، يتعين على المدير أن يكون مستعدًا للتكيف مع تلك التغيرات.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بسؤال نفسه دائمًا: "هل ما إذا قمت بعمل التطوير اللازم من أجل تنمية العمل، سيرتضي رئيس الشركة بــذلك أم لا؟" كــذلك، ينبغي أن يدرك المدير أنه دائمًا ما يكون البقاء في العمل مشروطًا بالقيمــة التي يوفرها هذا العمل.

الخطأ التاسع عشر: العجز عن إزالة المعوقات في أثناء القيام بالتعديلات اللازمة

أينما تأخذني رحلات العمل إلى زيارة المدن الساحلية، أغتنم الفرصة للخروج إلى الشاطئ والاستمتاع بالطبيعة. وذات يوم عندما كنت أزور إحدى تلك المدن الساحلية المشهورة وتحديدًا في الصباح الباكر، خرجت لأسير على شاطئ البحر - كعادتي المفضلة، فمررت بمجموعة من الصيادين الذين كانوا يقومون بإزالة طفيليات عالقة بقاع المركب. بدأت الحديث مع واحد من هؤلاء الصيادين، وعلمت من الصياد أن ما يقومون بإزالته من قاع المركب ما هو إلا قشريات تلتصق بقاع المركب.

عندما تجاذبت أطراف الحديث مع الصياد، أخذ يفسر لي أن تلك القشريات العالقة بقاع المركب تعمل على إلحاق الضرر بالمركب كما تقوم بتقليل سرعته إلى النصف. وأشار الصياد إلى أن تكاليف كمية الوقود المستخدمة ترتفع كنتيجة مترتبة على قلة السرعة إلى النصف. ولكي يقوم الصيادون بتفادي هذه الخسارة، فإنهم يسحبون المركب خارج المياه عدة مرات خلال السنة لكي يقومون بإزالة هذه القشريات العالقة من قاع المركب. وقد وضح الصياد أن تلك الكائنات الصغيرة تتعلق بالمركب خلسة وبأعداد صغيرة في أول الأمر فلا يعبأ الصيادون بها حتى يتزايد عددها لدرجة تقلل من سرعة المركب إلى النصف.

خداع التدرج

ساعدني الحديث الذي أجريته مع الصياد على تذكر مفهوم أرغب دائمًا في تسميته "خداع التدرج". وتكمن فكرة هذا المسمى في أن معظم العقبات التي تواجهنا في عملنا تتطور تدريجيًا وتقوم بخداعنا غالبًا في بداية تكوينها. سأذكر لك مثالاً توضيحيًا لهذا المعنى. لقد قمت بحضور معرض تجاري ذات يوم في إحدى الدول بغرض جمع المزيد من المعلومات التي تشجع على التنافس بقدر الإمكان. وعلى مدار عدة أيام، امتلأت حقيبتي بالعديد من الكتب والمطبوعات الإرشادية التي كنت

أعود بها إلى غرفتي في الفندق مرتين يوميًا. ولم ألحظ مطلقًا مدى ثقل الحقيبة معتقدًا أن هذا من ثقل جسدي فقط. وعندما قمت بتحزيم أمتعتي للسفر والعودة إلى وطني، لاحظت زيادة الثقل بشكل مؤثر.

عندما وصلت إلى المطار لكي أستقل طائرة العودة إلى الوطن، وجدت صعوبة عند وضع الحقيبة على الميزان؛ حيث كانت الحقيبة مكدسة بالفعل! وبعد قيامي بوزن حقائبي، أخبرني الموظف المختص بأن وزن حقيبتي يفوق الوزن المسموح به ولهذا ينبغي عليّ أن أقوم بدفع ضريبة على الوزن الزائد. لكنني سرعان ما أخبرت الموظف المختص بأنني سأتدارك أمر الوزن الزائد وأتصرف فيه. فأخذت حقائبي بالقرب من سلة المهملات وقمت بإلقاء العديد من الأوراق التي كنت قد جمعتها خلال المعرض، ثم عدت إلى وطني دون أن أدفع أي مبلغ للوزن الزائد.

إن الحياة التي نعيشها – وخاصةً في بيئة العمل – تشبه إلى حد كبير معنى خداع التدرج الذي أشرت إليه ممثلاً بمثال توضيحي في الفقرة السابقة. فنحن نجوب الحياة دون أن ندرك العدد الكبير من العادات التي نمارسها والتي تشبه تلك القشريات العالقة بالمركب مع اختلاف أنواعها. فعلى غرار المثال السابق، تتمثل النتيجة في أن تمتلئ الحياة – التي تشبه المركب الذي التصقت به القشريات البحرية وعملت على تقليل سرعته – بالعقبات التي تحول دون تقدمنا في هذا العالم المفعم بالتغيرات والذي يمنح المكافأة والتفوق لهؤلاء القادرين على العمل بسرعة ومرونة وسلاسة. يتعين علينا لتحقيق النجاح في تلك البيئة التي يملؤها التنافس المفرط والتغيرات اليومية، أن نقوم دوريًا بإزالة العقبات التي تعمل بدورها على إعاقة تقدمنا في العمل.

العقبات الشخصية

تُرى ما الذي يعمل على إعاقة تقدم المدير في مجال عمله؟ ما العادات أو التقاليد أو المبادئ العقلية التي تتسبب في إعاقة تقدم المدير في سباق الإدارة؟ فخلال الندوات التي أقوم بعقدها، طرحت هذين السؤالين على المشاركين، ومنحتهم بعض

الوقت للبحث عن إجابة لهما. وإليك قائمة ببعض العقبات التي تم تحديدها على مدار الأعوام السابقة:

- السعي وراء الكمال
- عدم النظام
- الخوف من التغيير
- الخوف من تحمل المسئولية
- التخطيط السلبي
- المماطلة والتسويف
- افتقار المرء للسمات المميزة للشخصية
- عدم الاستفادة من الوقت بصورة جيدة
- التفكير الفردي دون الحاجة إلى مشاركة الآخرين
- الظلم
- الغيرة
- التحيز لفكرة دون المساهمة في تطبيقها
- عدم وجود الأهداف الواضحة
- الاستياء والغضب وارتكاب أخطاء في حق الآخرين
- افتقار الهمة والنشاط
- العناد (مقاومة الأفكار الجديدة)
- القناعة والاكتفاء بالإنجاز القليل
- عدم توفر الإمكانيات

- زيادة الإحساس بالتبلد
- فرط الشعور بالحساسية
- عدم الاهتمام بالتفاصيل
- الإفراط في معرفة التفاصيل
- وجود العديد من التجاوزات
- نقص التدريب
- التحلي ببعض العادات السيئة
- عدم ترتيب الأولويات بشكل جيد
- افتقار القدرة على إحراز أي تقدم
- التفكير أحادي الجانب والأنانية

أما عن العقبات التي كنت أواجهها كثيرًا والتي نبهني إليها أحد الأشخاص في مجال العمل، فقد تمثلت في النظر إلى الوراء لمعرفة مدى التقدم الذي تم إحرازه. ومن ثم، أصبح أمر التخلص من تلك العقبة جديرًا بالاهتمام.

تعد عملية اكتشاف العقبة الشخصية التي تحول دون تقدم الفرد نوعًا من أنواع التجديد في شخصية المرء. كما تعتبر هذه العملية أيضًا شكلاً من أشكال النقد عند تحليل الشخص لذاته، ولكن باتباع منهج أقل حدة. وبالرغم من ذلك، تتطلب تلك العملية أن يتقبل كل منا تحمل جزء من مسئولية التغلب على العقبات التي تحول دون تقدمه. علاوةً على ذلك، تتطلب تلك العملية الاعتراف بأن عددًا قليلاً منا يستطيع أن يفعل أي شيء على أكمل وجه والالتزام بالتفكير في كيفية تطوير أنفسنا.

لقد قمت بتطوير نموذج يتعلق بكل الموضوعات التي تحدثت عنها وأطلقت عليه نموذج "الاستعراض والنقد والتجديد". كما أنني بعد أن أنتهي من أية خطبة أو أية

ورشة عمل، فإنني أقوم بتنفيذ وتطبيق هذا النموذج في الحال. فضلاً عن أنني بعد ذلك أستعيد هذا البرنامج كاملاً في ذهني وأقوم بنقده مرةً أخرى من حيث طريقة التقديم والمحتوى وردود أفعال الحضور وتعليقاتهم عليه. فإذا ما تحدثت إلى مجموعة من الأشخاص، فستعرف أن هناك العديد من الوسائل التي تساعدك في تحديد عيوبك أما عن مرحلة الاستعراض الخاصة بالنموذج سابق الذكر، فإنها تساعد في تحديد هذه العيوب ومعرفتها. وتساعد مرحلة النقد في تحديد دوري المسبب لظهور تلك العقبات وجعلها ظاهرة للعيان. تُرى هل الانحياز الشخصي أو الإجحاف يبعدني عن وضع جميع الاحتمالات الأخرى في اعتباري؟ فبمجرد إدراكي لهذه العقبة وتحديدها، فإنني أستطيع آنذاك أن أصل إلى مرحلة أخرى ألا وهي مرحلة التجديد، وفي تلك المرحلة أعمل على إزالة تلك العقبة بعيدًا عن سلوكي واتجاهاتي حيث كانت تعمل تلك العقبة على عرقلتي وعدم دفعي نحو طريق التقدم.

عندما وضعت جميع الأوراق والمطبوعات في سلة المهملات لكي أتخلص من الوزن الزائد للحقائب، أعترف أن معظم ما قمت بجمعه في الحقيبة كان مجرد وزن زائد على الحقيبة التي لم أستطع حملها أكثر من ذلك. فقد عملت على تقييم المبلغ المطلوب دفعه على الوزن الزائد واكتشفت أنني غير قادر على دفع هذا المبلغ. ومن هذه التجربة، نتعلم أنه لا يمكن للمرء التقدم نحو المستقبل دون التخلص من العقبات التي تعمل على إعاقته في الوقت الحاضر. ولهذا، يقوم المديرون الأكفاء بعمل تحليل شخصي مستمر لكي يحافظوا على مرحلة التجديد - ولكي يحافظوا على مهنتهم - للمضي قدمًا بشكل سريع نحو النجاح.

نصائح للتغلب على الخطأ التاسع عشر

١- ينبغي على المدير أن يتحلى بالإيجابية. فإذا نظر المدير إلى تلك العملية الخاصة بتحديد العقبات الشخصية على أنها عملية سلبية، فإنه سيقوم بتعريض تلك العملية للمخاطر وذلك عن طريق تحويلها من تجربة إيجابية إلى تجربة سلبية عديمة النفع. ينبغي على المدير أن يقاوم الاستسلام لتلك

العقبات التي تتسبب في فشله، بل يتعين عليه أن يقوم بإظهار تلك العقبات والاعتراف بأنها السبب وراء فشله. يجب على المدير أن يتعلم من أخطائه السابقة – ومن أخطاء الآخرين أيضًا.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتسجيل العقبات التي تعترض طريقه وذلك لكي يدرك ما قام باجتيازه من تلك العقبات وما قام بتنفيذه من التزامات وإحراز تقدم. وكل مرة يعمل فيها المدير على تقييم إنجازاته، فإنه يلاحظ التاريخ المدون في سجله فضلاً عن ملاحظة كل ما يحتاج إلى تحسين. ويساعد هذا السجل على جعل المدير متابعًا لما عليه من التزامات، بالإضافة إلى تسجيل ما حققه من تقدم في إزالة هذه العقبات.

٣- بالرغم من تشجيعي الشخصي للكثير من الأشخاص للقيام بعمل تقييم ذاتي بشكل مستمر، فمن الضروري القيام بهذا الأمر عدة مرات خلال العام ولكن بمزيد من التعمق في التقييم. يمكن أن تمثل تلك العملية الإصلاح الأساسي المطلوب في تلك المرحلة. وتجدر الإشارة إلى أن البيئة المحيطة بالمرء تضمن له أن تكون تلك العملية مثمرة وباعثة على السرور.

٤- يتعين على المدير الذي يريد التغلب على العقبات التي تواجهه وضع خطة مع العمل على تطبيقها. كما يجب عليه استخدام السجل الذي يدون فيه العقبات التي تعترض طريقه لكي يعمل على تسجيل الخطوات اللازمة لتحقيق مزيد من التحسينات في مجال ما. كما ينبغي عليه أن يقوم بتحديد المصادر التي سيحتاج إليها – سواء أكانت عبارة عن أشخاص أم كتب أم أشرطة أم غير ذلك – وعليه أيضًا أن يقوم بتحديد الوقت الذي سيبدأ فيه ذلك. ينبغي على المدير أن يضع بعض الجداول الزمنية لاستعراض ما قام به وأن يلتزم أمام نفسه بإحراز تقدم يكون مسئولاً عنه.

٥- ينبغي على المدير استخدام تلك العملية التسجيلية مع موظفيه وذلك عندما يعرض عليهم القيام بعملية تقييم الذات. وستعمل هذه الطريقة المبتكرة على

جعل العملية مثمرة وإيجابية، حيث ستسمح لهم جميعًا بأن يستعرضوا عيوبهم وبذلك ستتأتى لهم الفرصة للتغلب على تلك العقبات وتحسين وضعهم الوظيفي.

الخطأ العشرون: الفشل في إنجاز عمل فعّال وعدم الاستفادة من خبرات الآخرين

تعرض أحد أصدقائي مؤخرًا لمشكلة مع فريق عمله لم يواجه مثلها من قبل؛ حيث لم يكن هذا الصديق واثقًا من قدرته على تجاوز هذه المشكلة. فاستعان صديقي بمستشار استطاع حل هذه المشكلة على الفور مرضيًا كل من فريق العمل والإدارة. وبعد مرور عدة أسابيع، حضر هذا الصديق ورشة عمل تعليمية قد قامت بتنظيمها الجمعية المشترك بها هذا الصديق. وبينما كان الحضور يتجاذبون أطراف الحديث في أثناء فترة الغداء، قام أحد الأعضاء الجدد بطرح سؤال عما إذا كان هناك أي شخص يمكنه تقديم نصيحة بصدد المشكلة التي سيقوم بعرضها. بدت المشكلة المطروحة مشابهة للغاية لتلك المشكلة التي قام صديقي بالتغلب عليها مستعينًا بمستشار في مجال الإدارة، ولهذا أصبح من السهل على هذا الصديق أن يقدم للسائل بعض النصائح لكيفية التغلب على تلك المشكلة. فقد استطاع صديقي تقديم نصائح قيمّة للغاية لم يستطع إدراكها وقت تعرضه لمشكلة مماثلة. ولكن ما يهم هنا أن هذا الصديق دون قصد منه قد استفاد من خبرة الآخرين وقام بالعمل على نقلها لغيره.

اهمية وجود شبكة من العلاقات والاستفادة من خبرات الآخرين

إن وجود شبكة من العلاقات مع الآخرين يشير إلى عملية لعرض صورة مكبرة للتجارب التي قد مر بها الآخرون؛ فأي مدير لا يتوفر لديه مثل هذا النوع من الاتصال، سوف تواجهه العديد من المشكلات. فأمر إقامة علاقات فعالة داخل مجال العمل، فضلاً عن الاتصالات الشخصية يمكّن المدير من أن تكون لديه مقدرة أكبر يستطيع من خلالها أن يقوم بحل مشكلاته، وذلك من خلال التعرف على أشخاص

آخرين لديهم المشكلات والتجارب نفسها. فعن طريق التوصل إلى المعرفة والخبرة التي كانت لدى الأشخاص الذين تعاملوا مع القضايا نفسها، يمكن للمدير أن يتجنب العديد من الأخطاء التي وقع فيها آخرون، وبذلك يرشد نفسه للاتجاه نحو مقومات النجاح. وفي المثال المذكور سابقًا، أدرك الشخص السائل صاحب المشكلة مبدأً مهمًا في بداية حياته الوظيفية ألا وهو: إذا استطعت الحصول على نصيحة قيّمة مجانًا، فلا تتردد في ذلك على الإطلاق. بوجه عام، يمثل هذا حقيقةً الدور الذي تقوم به شبكة العلاقات مع الآخرين داخل مجال العمل.

إن إعداد شبكة للاتصال مع الآخرين يعد أمرًا صعبًا بالنسبة للعديد من الأشخاص وذلك لأنه يعتريهم شعور بالتردد خوفًا منهم أن يتسببوا في مضايقة الآخرين. يعتقد البعض أن محاولة الاتصال بالآخرين ما هي إلا تدخل في حياتهم. ولكن، في الواقع فإن شبكة الاتصال بالآخرين هي مفهوم للمشاركة يعتمد في الأساس على الافتراض بأننا نتشارك الحوار عند حدوث أية مشكلة. لذلك، لا نستطيع أن نسمح بسهولة لترددنا بأن يحول بيننا وبين هذا المصدر العظيم الذي نستطيع أن نحصل منه على ما نحتاج من معلومات. ولكن علينا أن نتذكر أن أساس شبكة الاتصال الناجحة يتمثل في تبادل الخبرات بين جميع الأطراف.

إقامة شبكة اتصال جماعية

للقيام بعمل شبكة اتصال جماعية مع زملاء العمل، يمكن اتباع عدد من الخطوات التي تعمل بدورها على زيادة فعاليتها. إليك عشر نقاط ينبغي أن يضعها المدير في الاعتبار للاجتماع المقبل أو في أية فرصة مقبلة لإقامة شبكة للاتصال مع الآخرين.

١- **ينبغي على المدير العمل على إقامة شبكة اتصال وإلا سيعاني من عواقب عدم وجودها.** إن الفشل في إقامة شبكة اتصال ناجحة مع الزملاء والأصدقاء في العمل – التي ستوفر للمدير ما يحتاج إليه من معلومات، يمكن أن يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

٢- **يتعين على المدير أن يكون دائمًا على استعداد تام.** فعليه معرفة ما يحتاج إليه من معلومات بشكل مسبق وماهية الأشخاص المطلوبين والذين يأمل في أن يحصل منهم على المعلومات التي يريدها. كما ينبغي عليه تحديد مواعيد لمقابلة هؤلاء الأشخاص المهمين، ويتعين عليه القيام بعمل مخطط لكي يعلم ماذا يجري من أحداث حوله.

٣- **ينبغي على المدير أن يمنح نفسه بعض الوقت للاتصال بالآخرين.** لذلك، يتعين عليه تخصيص جزء من وقته وذلك من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لمقابلة الأشخاص الذين من خلالهم سيتمكن من الحصول على المعلومات التي يريدها بقدر الإمكان.

٤- **ينبغي على المدير أن يقوم بتطبيق هذا المشروع الذي يحث على الاتصال بالآخرين.** فمعظم الأشخاص يجدون أن تكوين شبكة علاقات جديدة مع آخرين يُعد شيئًا غير مألوف بالنسبة إليهم. لكن إذا كان هناك مزيج جيد من اللطف والجدية والاحترام والحماس، سيكون التطبيق في مساره الصحيح تجاه الهدف المنشود.

٥- **ينبغي أن يحرص المدير على عدم إضاعة الوقت عن طريق القيام بأشياء أخرى في أثناء الاتصال مع الآخرين؛** حيث يجب ألا تعترض لحظات الاتصال أي تداخلات. لكن، عندما تتعرض أول فرصة لتطبيق هذا النظام الجديد إلى العديد من التداخلات مثل التدخين وتناول المشروبات وسرد النكات غير الطريفة، فإن كل هذا يؤدي بدوره إلى تثبيط الهمة تجاه تطبيق هذا النظام الذي ينبغي أن يتم تطبيقه على مستوى عالٍ من الدقة.

٦- **ينبغي أن يحرص المدير على الاهتمام بما يقال.** فلا يوجد شيء مثبط للهمة مثل إعطاء المعلومة لشخص ما لا يلقي بالاً لتلك المعلومة وغير مهتم بتطبيقها على الإطلاق. وتعني كلمة الاهتمام بما يقال أن يمنح المستمع التركيز الكامل للمتحدث وذلك نظير تخصيص الثاني جزء من وقته لإفادة المستمع.

٧- **يتعين على المدير عدم تدوين ملاحظات كثيرة عديمة الفائدة، بل يتعين عليه أن يهتم بتدوين الملاحظات المفيدة.** فثمة قول مأثور مفاده أن الملاحظات القليلة المدونة أفضل من الذاكرة القوية! فمن المفضل للمدير أن يحمل بطاقات صغيرة في حافظة الجيب ويقوم باستخدامها في تدوين الملاحظات التي كتبها في كل اجتماع قد قام بحضوره. وعندما يقوم المدير بتدوين المعلومات، عليه التركيز على الأفكار الأساسية أولاً ثم بعد ذلك يمكنه تدوين باقي الملاحظات باختصار.

٨- **ينبغي على المدير أن يعرف الوقت المناسب الذي يستطيع فيه الحصول على المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها مع الاستغناء عن المعلومات التي لا يحتاج إليها.** فعندما يقوم المدير بإقامة شبكة الاتصال الخاصة به، سوف يدرك أنه يوجد العديد من الأشخاص على أتم الاستعداد لإعطائه عددًا هائلاً من المعلومات التي لا يحتاج إليها أحيانًا. ولهذا السبب، تتطلب معرفته بالوقت والكيفية التي يريد عن طريقها التمييز بين المعلومات التي يريدها والمعلومات التي لا يحتاج إليها إلى أن يكون لديه نوع من اللباقة والدبلوماسية في التعامل مع الأشخاص الذين يمكن أن يمدونه بتلك المعلومات التي يحتاجها.

٩- **ينبغي أن يكون المدير ذا نفع للأشخاص الآخرين المشتركين معه في شبكة الاتصال.** أتذكر مثالاً على ذلك عندما قام زميلي بإبداء نصيحته التي كانت تتميز بأنها غاية في البساطة؛ حيث أخبرني ذات يوم: "إذا أردت الحصول على النصيحة من الآخرين، فعليك أيضًا أن تقوم بإبداء النصح لهم." وبالتالي، تتميز أفضل العلاقات الخاصة بشبكات الاتصال في أنها قائمة على تبادل النفع بين الأطراف المشتركة في تلك العلاقة.

١٠- **يتعين على المدير مداومة الاتصال بالآخرين.** فمعظم العلاقات التي تزدهر هي العلاقات التي يتم استثمارها جيدًا. ولكي يحافظ المدير على شبكة الاتصال الخاصة به ويجعلها دائمًا فعّالة، عليه أن يقوم بالحفاظ على التوافق الناشئ بينه وبين زملائه في شبكة الاتصال.

نصائح للتغلب على الخطأ العشرين

١- ينبغي على المدير القيام بعمل قائمة لشبكة الاتصال الخاصة بـه، على أن تتصدر هذه القائمة أسماء الأشخاص الذين يستطيعون أن يزودوه بالمعلومات القيمة التي يحتاجها. كما يمكنه أن يقوم بإضافة حيز في تلك القائمة إلى الخبرة إذا بدت مناسبة. علاوةً على ذلك، يتعين على المدير التعرف على الأفراد الجدد الذين تتوفر لديهم معلومات ذات قيمة بالنسبة له. وبعد ذلك، عليه أن يحرص على الإعداد لعقد اجتماعات معهم.

٢- ينبغي أن يكون هناك هدف لدى المدير يتمثل في إضافة شخص جديد كل شهر على الأقل إلى شبكة الاتصال الخاصة به. كذلك، ينبغي أن يجعل المدير هذا الاتصال الجديد مؤهلاً للاستخدام بطريقة نافعة، وليس فقط مجرد اتصال عابر دون أدنى فائدة. ويجب على المدير إقامة روابط صداقة بين أفراد هذه الشبكة وذلك عن طريق الالتقاء بالمشتركين في شبكة الاتصال لتناول وجبة الإفطار أو الغداء معًا.

٣- ينبغي على المدير أن يتذكر أن الغرض من شبكة الاتصال ليس التطفل. لذا، عليه أن يبحث عن طرق لكي يقوم بتزويد أفراد الشبكة بالمعلومات مثلما يتلقاها منهم. ومن ثم، يستطيع المدير من خلال ذلك إرسال مقالات وملاحظات وغير ذلك إلى العديد من الأشخاص. ونادرًا ما يُعرض المتلقي لهذه المعلومات القيمّة في المقابل عن إبداء أية نصيحة أو إعطاء أية معلومة.

٤- ينبغي على المدير الاستمرار في المحاولات الخاصة بإنشاء شبكة اتصالات مع الآخرين. وفي أثناء ذلك، يمكن أن يقابل المدير العديد من الحمقى الذين لا يريدون إفادة الآخرين بأية معلومات؛ لذا، ينبغي عليه أن يتذكر أن سلوكهم هذا ينم عن شخصياتهم وليس عن شخصيته هو. فمعظم الأشخاص دائمًا ما يسعدون بإسداء النصح للغير.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بتقديم النموذج المثالي الذي يجب أن يُحتذى بـــه. فيتعين على المدير أن يكون متعاونًا مع الآخرين ويقوم بمنحهم المعلومـــات داخل شبكة الاتصالات التي تربطهم جميعًا.

الخطأ الحادي والعشرون: العجز عن إدراك مدى تأثير شخصية المدير على أداء الموظفين

أتذكر أنني قد مررت في أحد المطارات بتجربة عصيبة؛ حيث سـيطر التعـب عليّ بعد أن قضيت ثلاث ساعات في انتظار إصلاح الطائرة قبل قيـام الرحلـة. ويرجع ذلك إلى أن الرحلات الدولية بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر أصبحت متعبة فضلاً عن أنها تضع المسافر تحت ضغط عصبي كبير. لكن هذه الرحلة كان لها تأثير أكبر عليّ. فعندما وصلت في النهاية لمقابلة صديقي الذي سـوف يقـوم باستضافتي في وقت الظهيرة بعد انتهاء الرحلة، تمثلت كل رغباتي في أخذ حمـام دافئ وتناول كوب من الشاي والخلود إلى النوم مبكرًا. وعنـدما قمـت بـإخراج أغراضي من الحقيبة، أخبرني صديقي بأنه قد قام بحجز مائدة لنا ولضيفين آخرين في أحد المطاعم الفاخرة بالمدينة. ومن ثم، لم أرغب في أن أضايقه، فعبرت عـن حماسي لهذه الدعوة وقبلتها.

تأثير طريقة تقديم الطعام

في ذلك المساء، قمت بأخذ حمام دافئ وشعرت بالانتعاش، ثم اصطحبني رفقائي إلى المطعم الذي من خلاله مررت بتجربة رائعة لم تسبق لي من قبل. فقـد كـان المطعم يتميز بالذوق الرفيع. وكان النادلون يظهرون في أبهى صورة؛ حيث كانوا يرتدون سترة سوداء واضعين منديلاً أبيض على أذرعهم. فقد أدركت بعد ذلـك أن كل نادل متخصص في نوع معين من أنواع الطعام حيث يقوم كل نادل باسـتقبال الضيوف وإرشادهم لأماكن الجلوس، كما يقوم كل واحد منهم بتقديم نوع من أنواع الخدمة المختلفة.

لقد كان الطعام لذيذًا. وما علق بذاكرتي بالتحديد هو التقديم الممتاز لكل طبق – ابتداءً من أول طبق وحتى طبق الفاكهة في النهاية. لقد كان كل شيء معدًا بمهارة فائقة من قِبل فنانين بارعين في التقديم. وفي نهاية الأمسية، قمت بالتعليق على الذوق الرفيع لهؤلاء الطهاة، إلا أن صديقي قد قام بالتعبير عن رأيه قائلاً: "إن فن التقديم يمثل بالفعل نصف نكهة ومذاق الطعام". وبالرغم من أنني كانت لدي فرصة لكي أتناول الطعام في العديد من المطاعم المشهورة على مدار الأعوام الماضية، فقد ترك هذا المطعم لديّ انطباعًا خاصًا بسبب الاهتمام الشديد بكيفية تقديم الطعام للزبائن. وبعد مرور خمسة عشر عامًا على هذه التجربة، فإنني على أتم الاستعداد لوصف هذه الوجبة العالقة بالذاكرة وبالتفصيل.

النموذج الأمثل للإدارة

مثلما علمنا أن طريقة التقديم المتميزة لأية وجبة تسهم في تميز المطعم، فإن نموذج شخصية المدير أيضًا يسهم في تميزه عن باقي المديرين. ومن خلال هذا المعنى يتضح لنا أن نموذج شخصية المدير هو عبارة عن عدة صفات متجمعة تعمل على تكوين هذا الانطباع، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

- الذوق الرفيع
- المظهر العام
- الخط وطريقة الكتابة
- الملابس
- النشاط والحيوية
- التوافق مع الآخرين
- الألفاظ التي يستخدمها المدير في حديثه مع الآخرين
- مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين

سواء أعجبتك تلك الطريقة أم لا، فإن كل شيء نقوم بعمله ينطوي على رسالة يتم إرسالها إلى الطرف الآخر. وإذا كان الطرف الآخر الذي يستقبل تلك الرسالة

هو رئيسك في العمل فستكون انطباعاته عن تلك الرسالة إما إيجابية أو سلبية، وهذا يعتمد في الأساس على معنى الرسالة التي استقبلها رئيسك في العمل.

ضرورة الاهتمام بالأشياء الصغيرة التي لها معنى

على مدار الأعوام الماضية، تعجبت كثيرًا من تأثير الأشياء الصغيرة على إدراكنا الحسي للأمور. أتذكر أنني عندما قمت بشراء سيارة جديدة، تحطمت أحد الأجزاء الزجاجية للسيارة بواسطة حجر في طريق العودة إلى المنزل. وأتذكر أنه في الحي الذي أسكن به تعد تلك الحادثة التي وقعت لسيارتي حادثة شائعة؛ وحيث إنني قمت بشراء أربع سيارات على مدار عامين، فأصبح إصلاح السيارة ليس بالشيء الضروري. وبعد مرور عدة أشهر، لاحظت في أثناء مغادرتي للعمل أن بجوار سيارتي في موقف السيارات توجد سيارة رئيس الشركة. وكانت سيارة رئيس الشركة تبدو عليها النظافة وأنه قد تم تلميعها فضلاً عن أنها كانت تبدو بمظهر جيد. وعلى الفور، قمت بعمل مقارنة بين سيارة رئيس الشركة وسيارتي التي قد تهشم بعض أجزاء من زجاجها كما بدا عليها آثار الاتساخ من الوحل المتراكم عليها. فعندما نظرت إلى السيارتين اللتين لم يمر عليهما عام واحد منذ شرائهما، تعجبت من الرسالة التي ترسلها كل من السيارتين للتعبير عن مالكها. وعلى الفور، قمت بإصلاح الزجاج المحطم وتنظيف السيارة ثم بعد ذلك قمت بمعالجتها بالشمع لصقلها.

التواصل غير اللفظي

توضح الدراسات أن 55% من التواصل مع الآخرين ينشأ نتيجة تعبيرات مرئية نقوم بإرسالها للآخرين ولكن دون النطق بها. إليك بعض الأمثلة القليلة التي توضح معنى التواصل غير اللفظي:

١- فقد أحد رؤساء العمل القدرة على قراءة ملحوظة مكتوبة بخط يد مرؤوس لديه نظرًا لسوء الخط، مما يضطر المرؤوس إلى توضيح بعض الأجزاء غير المفهومة لرئيسه في العمل

٢- خطاب تمت كتابته إلى أحد العملاء وتم عمل نسخة منه إلى رئـيس القـسم يوجد به العديد من الأخطاء المطبعية والأخطاء النحوية

٣- بحث المدير في العديد من أكوام ورق العمل المتناثر أمامه على المكتب عن خطاب يريده رئيسه على الفور

٤- عثور المدير على بطاقة عمله الشخصية في حافظته عندما طُلبت منه، حيث كانت بها منذ عدة أشهر، إلا أنه قد بدا على تلـك البطاقـة أنهـا متهتكـة ومطوية.

٥- ارتداء المدير لملابس غير رسمية بدرجة تفوق ارتداء زملائه في العمل لمثل هذه الملابس

٦- في أوقات كثيرة، لا يستطيع المدير اصطحاب زملائه في العمل لتناول وجبة الغداء في الخارج وذلك بسبب أن المقعد الخلفي لسيارته عليه أكـوام مـن الأوراق المراد تنظيمها.

٧- عدم قراءة رسائل البريد الإليكتروني وذلك لأن المدير لديه نسخة موجزة من محتوى هذه الرسائل.

يتضمن كل مثال من هذه الأمثلة السابقة معنى ضـمنيًا غيـر مرغـوب فيـه، بصرف النظر عن كفاءة المدير الذي يقوم بنقل هذا المعنى.

نصائح للتغلب على الخطأ الحادي والعشرين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بالتحقق من كل صور التواصل غير اللفظي التي يتم التعبير عنها كتابةً وخاصةً رسائل البريد الإليكتروني. وفي هذا الـصدد، لا أعتقد في صحة تلك الفكرة التي مفادها أن الأخطاء المطبعية يمكن قبولها مراعاةً للسرعة التي تتم الكتابة بها، فهناك الكثير من البـرامج التـي بهـا إمكانية فحص الأخطاء الإملائية.

٢- ينبغي على المدير أن يهتم بكل شيء يقوم بتقديمه - سواء أكان ذلك يتمثل في مذكرات أم تقارير أم خطابات وغيرها - ليكون ممثلاً جيدًا لبطاقة العمل الشخصية التي يتم وضعها على قائمة المبيعات التي حققها المدير. أما إذا قام المدير بكتابة الأشياء المذكورة سابقًا بخط اليد، فعليه بذل أقصى جهد لديه لكي تسهل قراءتها، كما يتعين عليه أن يجعل تلك الملاحظات المكتوبة بخط اليد جذابة عند القراءة. أما إذا كان خط اليد سيئًا للغاية، فعلى المدير في تلك الحالة أن يستعين بالكمبيوتر في كتابة الرسائل.

٣- ينبغي على المدير أن يدرك أهمية آداب الذوق الرفيع وأهمية استخدامه في العمل. كما يجب عليه ألا يشعر بالارتباك أو الإحراج عند إعداد ورشة عمل بصدد ذلك الموضوع عند الحاجة.

٤- على المدير أن يدرك أن مظهره الشخصي مهم للغاية. على سبيل المثال، سوف يصعب بيع أفضل سيارة في العالم إذا بدا مظهرها سيئًا. ولهذا السبب يبذل المتعاملون في مجال بيع السيارات أقصى جهودهم لكي يقدموا السيارة في أحسن مظهر من خلال تنظيفها وتلميعها، فهم يدركون تمامًا مدى أهمية ذلك في عملية البيع. فالمظهر الحسن يحمل دائمًا رسالة إيجابية تدل على جودة المنتج.

٥- يجب على كل مدير أن يطرح على نفسه هذا السؤال: "إذا كنتُ شخصًا آخر كيف سأنظر إلى نفسي؟" ومن الأفضل أن يقوم المدير بسؤال شخص آخر يثق به حتى يجيبه بصدق ويعطيه تعليقًا بنّاءً بصدد ما يقوم به المدير من أفعال تدل على معنى وتحمل رسالة للآخرين.

الخطأ الثاني والعشرون: عدم اهتمام المدير بنفسه

أتذكر أنني كنت أعمل مع المدير التنفيذي لإحدى الشركات الذي تأخر ذات مرة عن حضور أحد الاجتماعات وبعد أن حضر قام بالجلوس على مقعده المعتاد في مقدمة الطاولة. وبعد ذلك، ألقى نائب المدير المالي كلمته التي اعتاد إلقاءها شهريًا، إلا أنه كان يتوقف لبرهة في أثناء الإلقاء، ثم يعود ليكمل حديثه مرة أخرى. وعندما

انتهى من إلقاء كلمته، قام رؤساء الأقسام المختلفة في الشركة كل منهم على حدة بتقديم تقرير عما يحدث داخل أقسامهم. وعندما نظرت لقاعة الاجتماعات التي كان بها هذا الحشد من الأعضاء، اندهشت لما ارتسم على وجوه هؤلاء الأعضاء من تعبيرات تدل على فقدانهم الحماس والطاقة. فقد كان بعض الأشخاص يعبثون برسم بعض الرسومات غير الهادفة في محاولة منهم لقتل وقت الفراغ الذي يشعرون به، وهناك آخرون يعتريهم القلق وبعض العصبية وآخرون ينظرون خارج النافذة تعتريهم الحيرة. وعندما نظرت إلى وجوههم وهم ملتفون حول طاولة الاجتماعات أدركت أن كل هؤلاء الأعضاء منهكون للغاية فضلاً عن أنهم غير منتبهين لما يدور داخل الاجتماع.

مع مرور وقت الاجتماع ببطء شديد، علت وجوه الحاضرين علامات الإجهاد والتعب حتى أصبحت واضحة للغاية. وعندما تم قطع حديث مدير قسم المشتريات بطرح سؤال حول حالة بعض الخامات، وجد هذا المدير صعوبة في تذكر ما بدأ الحديث عنه. وخلال الاجتماع لاحظت أن مدير الإنتاج يحاول أن يستيقظ من حالة السبات التي تعتريه. وبدت حركات مدير الإنتاج في الاستيقاظ من نومه مدعاة لضحك الآخرين في صمت. بعد ذلك، صرح أحد المديرين أن ما قام به مدير الإنتاج كانت غفوة حقيقية. فالمشكلة لم تكمن في نظام الاجتماع؛ حيث إنك إذا وجدت مشكلة في الجلوس يقظًا في أثناء عقد أحد الاجتماعات التي تتسم بالملل أو بالرتابة، فإن أساس المشكلة يكمن فيك أنت.

حقائق علمية

يبدو من الظاهر أن هذا الخطأ لا علاقة له بالإدارة حيث إنه يمثل أحد تلك التحذيرات التي تصدر من الأم إلى طفلها في أثناء حديثها معه كالنظر جيدًا قبل عبور الشارع يمينًا ويسارًا والإكثار من تناول الخضراوات والانتظار ساعة بعد تناول وجبة الغداء قبل السباحة وغيرها من التحذيرات الأخرى. ربما يجد البعض أن تلك التحذيرات لا علاقة لها بالإدارة، ولكن في الواقع إذا قمنا بالاطلاع على التقرير الذي أذاعته إحدى الشبكات الإخبارية مؤخرًا، سنجد أن عدم حصول الموظف على قسط وافر من النوم يكلف العمل خسارة تُقدر بمبلغ 150 مليار دولار

أمريكي سنويًا حيث يعمل هذا على وضع ضغط كبير على الموظف فضلاً عن انخفاض معدلات الإنتاج.

فبعد عملي في تلك الشركة لعدة شهور، كان من السهل معرفة السبب وراء إصابة العاملين بالإرهاق. فقد كان الموظفون يعملون من تسعين إلى مائة ساعة في الأسبوع لدرجة أن هذا الأمر أصبح عاديًا. وحتى إذا حاول هؤلاء الموظفون الخروج من العمل في وقت باكر، تعمل خدمات الكمبيوتر الرقمي الشخصي والكمبيوتر المحمول والتليفون المحمول على إطالة يوم العمل حتى المساء. وهذه المجموعة من الموظفين ليست استثنائية، فالكل قد يعمل لوقت أطول، بينما لا يتعدى النوم نسبة 20% أو أقل من إجمالي الوقت الذي كان يقضيه أسلافنا في النوم. يقول أحد الأطباء في هذا الصدد إن الأشخاص الذين لا ينعمون بقسط وافر من النوم، يفقدون مهارتهم اللفظية ومهارتهم في حل المشكلات التي تقابلهم في العمل ولا يستطيعون التركيز، كما أنهم يعانون من مزاج سريع التقلب.

اهمية السفر لدى العديد من المديرين

ثمة أحد الاتجاهات الجديرة بالاهتمام والمتعلقة بعادات المديرين التي يقومون بها في أثناء السفر. وفقًا لما ورد في إحدى المقالات الصحفية، فإن المدير الذي يستلزم عمله أن يسافر، يختار بنفسه خدمة الغرفة التي سينزل فيها، كما أنه يخلد إلى النوم باكرًا بدلاً من السهر ليلاً. فعلى مدار الأعوام الماضية التي كنت أسافر خلالها، كان الاستيقاظ مبكرًا والنوم متأخرًا من الأشياء التي يعتاد عليها كل مدير. أما اليوم، فقد تمثلت كل رغباتي في إيجاد الفرصة لكي أنعم بالنوم مبكرًا. فقد أخبرني أحد المديرين بأن السفر هو الفرصة الوحيدة التي يستطيع من خلالها أن يحصل على قسط من الراحة، حتى أنه في بعض الأحيان يقدم اعتذارًا لمضيفه إذا دعاه للخروج. وفي سياق لغة العمل، يُطلق المديرون على ذلك الأمر "غطاء الشرنقة" حيث يعبر هذا المصطلح عن رغبة المدير للمكوث أكبر وقت ممكن في السفر وهذا تقدير من جانبه بأن الحصول على قدر وافر من الراحة له قيمة كبيرة داخل بيئة العمل الحالية.

النتائج المترتبة على عدم الاستمتاع بقسط وافر من النوم

إن المديرين الذين لا ينعمون بقسط وافر من النـــوم يعرضـــون أنفـــسهم إلـــى مشكلات عديدة التي تتدرج من انخفاض مستوى الكفاءة والفعالية (حيـــث توضـــح الدراسات أن عدم الحصول على قدر كافٍ من النوم يعمل على انخفاض مـــستوى القدرة الإبداعية بنسبة 30%)، لتصل إلى الإصابة بالإرهاق المـــزمن. فعنـــدما لا يحصل المرء على قدر وافر من الراحة، تبدأ معدلات طاقة الجسم في الانخفـــاض وتُنهك قوة الجسم حتى يستقر التعب ويتخذ موضعه داخل جسم المرء. حتى عندما يحصل الجسم على قدر من النوم في تلك الفترة، فإن الجسم لا يعود مرة أخرى إلى ما كان عليه من نشاط وحيوية. وعندما تتكرر هذه الحالة من عدم حصول الجـــسم على قدر كافٍ من النوم، يزداد الأمر سوءًا لأن الجسم لم يعد إلى حالته الطبيعيـــة في الأساس فكيف يستطيع مقاومة شيء كهذا. فكلما تكرر عدم حصول الجسم على القدر الكافي من النوم، يتم استنفاد جميع مصادرنا التي من خلالها ننعم بقسط مـــن النوم حتى تصل إلى المعدل الذي يبدأ عنده الإرهاق المزمن في الاستيطان داخـــل الجسم.

فمثل باقي رجال الأعمال، أخذني الغرور في قدرتي على العمل أطـــول فتـــرة ممكنة بشكل شاق كما اخترت ذلك من تلقاء نفسي. فقد كنت أنعم بـــسعادة واهيـــة لكوني أول فرد يصل إلى العمل وآخر فرد ينصرف منه. فبالإضافة إلـــى ذلـــك، كانت عاداتي المتعلقة بالعمل مجهدة للغاية. فقد كنت أرغب في تحقيق أعلى النتائج في كل دقيقة أقضيها داخل العمل، ولذلك كنت أعمل على تحقيق هذا الأمـــر دون رحمة. أيام العطلة الأسبوعية، كنت أقوم باستغلال طاقتي في المشروعات الخاصة بمنزلي. وبعد كل هذا جاء الوقت لكي أتحمل نتائج جهدي المضني الذي بذلته دون أن تأخذني الشفقة على نفسي، فقد كانت العاقبة مؤلمة للغاية. لقد عانيت بعدها من إرهاق مزمن استمر حوالي خمسة أعوام قبل أن أسترد كامل قوتي مرة أخرى.

كيفية حل هذه المشكلة

إن النقطة الجوهرية في هذا الموضوع هي أنه بصرف النظر عما يمكن أن تشعر به بشأن قدرتك على العمل، فإنك لن تستطيع أن تقدم أفضل ما عندك داخل عملك كل يوم إذا فشلت في أن تحظى بقدر وافر من النوم والراحة. ولكن، ترى ما المقدار المناسب للحصول على قسط وافر من النوم؟ توضح الدراسات أن تلك الفترة تختلف من شخص لآخر، لكن البحث الأخير يعيد التأكيد على الحكمة القديمة التي مفادها أن ثماني ساعات من النوم ليلاً تمثل مقدارًا مناسبًا لكل شخص تقريبًا. فعند الحصول على قدر كافٍ من الراحة، يمكن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء يفوق الفترة الزمنية التي استغرقتها في الراحة والنوم. وبهذه الطريقة يمكن أن تقوم بتحقيق أهدافك كمدير أو كقائد.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني والعشرين

١- ينبغي على المدير إدراك أن النوم – مثل رأس مال الشركة الأساسي – يمثل مصدرًا يجب الحفاظ عليه. ومثلما تقوم الشركة بالحفاظ على رأس مالها لعدم استخدامه بطريقة سيئة، فعليه أيضًا أن يحافظ على صحة جسده وعدم الإهمال في أن يأخذ قسطًا وافرًا من النوم. كذلك، فيجب على المدير تجنب عدم الاهتمام بصحته، الأمر الذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى عواقب وخيمة.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع نهج معين يسير عليه. فالدراسات تشير إلى أنه عن طريق اتباع أسلوب منتظم في النوم والاستيقاظ، فإنه يمكن للجسم زيادة فرصته لاستعادة نشاطه.

٣- ينبغي على المدير أن يمتنع عن مشاهدة نشرات الأخبار والقنوات الإخبارية قبل النوم، حيث تعمل تلك الأنشطة على تحفيز نشاط المخ مما يصعب الأمر على الجسم لكي ينعم بالراحة والاسترخاء. ويجب على المدير أن يمنح جسده وقتًا من الراحة قبل النوم وبعد القيام بهذه الأنشطة.

٤- ينبغي على المدير أن يحدد يومًا لاستعادة الوضع الأصلي للجسم. وبالرغم من أن الخبراء قد قالوا إن أفضل طريقة لاستعادة النشاط تتمثل في اتباع أسلوب منتظم، فإن أمر تخصيص يوم لاستعادة النشاط السابق يمكن أن يساعد في هذا الصدد أيضًا. فيتعين على المدير أن يقوم باختيار يوم يعود فيه من العمل باكرًا ويخلد فيه إلى النوم باكرًا. وسوف يندهش المدير من الفوائد التي ستعود عليه من اتباع هذا النظام الجديد.

٥- ينبغي على المدير أن يهتم بوقت القيلولة. فقد كان رونالد ريجان – وهو أحد رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية – مهتمًا بوقت القيلولة اهتمامًا كبيرًا. ومع ذلك، لم يكن هذا الرئيس يقوم بأي عمل إضافي أكثر مما كان يقوم به أي مدير جيد. إن النوم وقت القيلولة يمكن أن يكون بحق من أفضل الوسائل لاستعادة النشاط.

الخطأ الثالث والعشرون: العجز عن الإعداد الجيد للمستقبل

في الوقت الذي كانت تحصل فيه ابنتي الكبرى على درجة البكالوريوس، أردت أن ألتقط لها صورة تذكارية احتفالاً بتلك اللحظة، فعلت وجه ابنتي ابتسامة تملؤها الحيوية وصاحت قائلةً إنها لن تعود مرة أخرى لقراءة الكتب بعد التخرج. ولكنني علمت من نبرة كلامها أنها كانت تمزح فقط. في الواقع، كانت ابنتي تمثل شعلة للحماس، فقد قامت بإنشاء أول معرض سنوي للكتاب في بلدتنا. فهي مولعة بالقراءة بدرجة كبيرة؛ حيث ترغب دائمًا في البحث عن أفكار ومفاهيم جديدة لكي تساعدها في عملها. ولكن مع الأسف، كانت ابنتي من الفئة القليلة من الشباب المولعين بالقراءة.

تشير الدراسات إلى أن القراءة هي الفن المفقود لدى معظم الخريجين من شباب الجامعة؛ حيث يوجد أكثر من 70% من هؤلاء الخريجين لا يقومون أبدًا بقراءة كتاب آخر في مجال خبرتهم. ربما كان هذا السلوك في الماضي لا يؤثر بشكل كبير على نجاح رجال الأعمال. لكن، اليوم في ظل وجود بيئة العمل الحالية المفعمة بالتغير السريع، يؤدي مثل هذا السلوك بدوره إلى الفشل.

مزايا القراءة

يقول أحد وزراء التخطيط السابقين بإحدى الدول إن قدرة المرء علـى الـتعلم بدرجة أسرع من أقرانه في العمل يمكن أن تكون الميزة الوحيدة للتفـوق علـيهم. ويكمن سر هذا التفوق في أن القوة الكامنة لنجاح المدير تتأصل في قدرته على حل المشكلات. وتعتمد تلك المهارة بشكل كبير على التزام المـدير بالإعـداد الكامـل للمستقبل عن طريق القراءة. والآن نوضح معنى هذا الكلام عن طريق عرض مثال عملي لذلك.

لنفترض أن هناك ثلاثة أشخاص قد التحقوا بالعمل في إحدى الشركات في اليوم نفسه. ونظرًا لأن مهاراتهم وخبراتهم إلى حد كبير واحدة، فسوف نقوم بمنح كـل منهم مائة درجة في برنامج للقدرة على حل المشكلات. كان الشخص الأول عاملاً مجدًا وكان يعمل لعدة ساعات طويلة. ومثل الغالبية العظمى من العمال لا يهتم هذا العامل كثيرًا بالتعلم. فيقوم هذا العامل بحساب جهده ومقارنته بساعات العمل وذلك لكي يعمل على تنمية مهاراته.

أما الشخص الثاني، فيتمثل في تلك العاملة التي تقوم مثل العامـل فـي المثـال السابق بمجهود كبير ولكنها بجانب ذلك تحافظ على برنامج القراءة الـذي أعدتـه لنفسها والذي يجعلها مواكبة لما يحدث في مجال العمل والصناعة. وإذا توفر لديها الوقت تحاول أن تقوم بحضور الندوات وورش العمل. وفي كل عام تقوم بتحقيـق هدف يتمثل في قراءة خمسة وعشرين كتابًا، بالرغم من أنها تشعر بأن هذا العـدد الذي قامت بقراءته من الكتب لهو عدد قليل. ونتيجة لالتزامها تجاه نفسها بـالتعلم فهي تدبر أمورها لكي تحافظ على زيادة معدلها الـسنوي وهـو 4% عـن بـاقي زملائها بصدد قدرتها على حل المشكلات.

أما الشخص الثالث، فهو عامل لكنه مولع بالتعلم. فهذا العامل على سبيل المثال لديه نهم في القراءة ويسعى بنشاط نحو أية فرصة للتعلم ويقوم بطرح العديد مـن الأسئلة ويملأه الفضول لمعرفة ما حوله في هذا الكون. كذلك، يقوم هـذا العامـل بفحص أخطائه وأسباب فشله ويحاول أن يعالجها لكي يحول الفشل إلى نجاح مـن أجل السبب نفسه. ولقد قام بعمل مخطط شخصي للتعلم وذلك لكي يقوم بمحاسـبة

نفسه تبعًا لهذا المخطط. ونتيجة لهذا، أصبح قادرًا على الحفاظ على زيادة معدلــه السنوي إلى 9%.

بعد مرور خمسة وعشرين عامًا، أصبح لدى العامل الأول الذي بدأ بالحــصول على مائة درجة في أحد برامج القدرة على حل المشكلات معدل أقل مــن ذلــك؛ ويرجع السبب في هذا إلى أنه قد أهمل جانب المعرفة. أما العاملة التــي قــد ازداد معدلها بمقدار 4% مقارنة بزملائها، فقد عملت على زيادة المائة درجة إلـــى 265 درجة وأصبحت بذلك لديها قدرة تفوق قدرة العامل الأول بمرتين ونصف على حل المشكلات. من ناحية أخرى، استطاع العامل الثالث – والذي يزداد معدلــه بنــسبة 9% – أن يزيد من المائة درجة إلى 862 درجة أو ما يعادل تقريبًا ثلاث مــرات ونصف من قدرة العاملة في المثال الثاني.

في ذلك العالم الذي تكون فيه المعلومة متاحة لكل فرد وفي الوقت نفسه يتم فيه إهمال المعرفة إلى حد كبير، جاء العامل الثالث خارج نطاق المقارنة لأنه ببساطة قد جعل القراءة هي شغف الحياة مدى العمر. فبإعداده الجيد للمستقبل، تأكــد هــذا العامل الثالث من استعداده لكي يتولى الريادة في حل المشكلات عن طريق قدرتـــه الهائلة على عمل ذلك.

ضمان مستقبل أفضل

في أحد الكتب المشهورة، تناول أحد المؤلفين استعراض لقائه مع المدير التنفيذي لإحدى الشركات الذي قام بتحويل نظام الشركة من شركة صغيرة وقديمــة إلـــى شركة كبرى لها باع في السوق العالمية. وعندما قام المؤلف بسؤال هــذا المــدير التنفيذي المتقاعد حاليًا عن السر في براعة قيادته، فكر المدير للحظة ثــم أجــاب قائلاً: "لم أتوقف مطلقًا ولو للحظة في محاولتي لكي أكون مؤهلاً لوظيفتي."

إن المديرين الذين ستكون لديهم الإجابة على أسئلة تفرضها الضغوط التنافــسية للقرن الحادي والعشرين هم بحق المديرون الذين يلتزمون بعمل برنامج للاستمرار في التعلم. يدرك هؤلاء المديرون أن الاكتساب المستمر للأفكار والمعلومات الجديدة هو شيء مهم وضروري لضمان مستقبل أفضل لعملهم الوظيفي وهــم فـــي ذلــك

يشبهون الأطباء الذين يقومون بالاطلاع على أحدث الأبحاث الطبية. وعندما يستمر هؤلاء في تقدمهم للأمام طالبين مزيدًا من العلم، فسيصبح المستقبل البعيد في أيديهم.

درس مستفاد

تحكي إحدى القصص المفضلة لديّ عن أحد النجارين الذي أراد أن يتحدى بطل هذه القصة – الفائز في النهاية – الذي كان يعمل هو الآخر نجارًا. وقد قاما بعمل سباق في تقطيع الخشب. وعندما بدأت المسابقة، لاحظ الرجل أن بطل القصة قد أخذ قسطًا من الراحة. ولحبه في الفوز بتلك المسابقة، عمل هذا الرجل دون توقف حتى وقت الغداء. وعندما توقف لتناول وجبة الغداء أصيب بصدمة عندما وجد أن كومة الخشب التي قام بها بطل القصة أكبر من كومته. متعجبًا مما حدث، قرر هذا الرجل أن يقوم بالعمل في أثناء الساعة المخصصة لتناول وجبة الغداء. وقام الرجل بأداء العمل على نحو سريع للغاية حتى نهاية اليوم، وعندما توقف المتنافسان عن العمل لكي يتم إعلان الفائز في تلك المسابقة. كان الفائز في تلك المسابقة هو بطل القصة بفارق كبير. وكان الرجل الثاني متعبًا ومنهك القوى من كثرة المجهود الذي قام ببذله ولكن مجهوده قد باء بالفشل. قام هذا الرجل بسؤال بطل القصة عن الكيفية التي استطاع بها الفوز في هذه المسابقة، كما أنه أضاف قائلاً: "من وقت لآخر كنت أنظر لكي أرى ما قمت بإنجازه وفي كل مرة أجدك تستريح." فأجاب البطل مبتسمًا: "في كل مرة كنت أستريح فيها، فإنني أقوم بسن حد الفأس واستعادة نشاطي وقواي."

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث والعشرين

١- ينبغي على المدير أن يجعل التعلم شيئًا إلزاميًا طوال فترة حياته. فقد كان شعار أحد الفنانين الإيطاليين المشاهير وهو في الثمانين من عمره: "ما زال الوقت لديّ لكي أتعلم." وبالرغم من الحالة الروحانية التي كان يمر بها هذا الفنان، فقد كان يشعر أنه من الضروري أن يستمر في الدراسة والتعلم والتقدم.

٢- إن مجال التعلم عن طريق الإنترنت شيء مذهل، ولكن علينا أن نعود مرةً أخرى إلى المكتبة وندرك أهميتها من جديد. وتقوم معظم المكتبات بالسماح لقرائها باستعارة أقراص DVD والأقراص المضغوطة مثلما تفعل مع الكتب والمجلات الدورية. ينبغي على المدير أن يقوم بسؤال أمين المكتبة عن ماهية الكتب المتاحة داخل المكتبة في مجال معين ومتى سيتم عقد ندوة على الاستخدام الأمثل للمكتبة. بعد ذلك، عليه القيام بحضور هذه الندوة.

٣- ينبغي أن يقوم المدير بتطوير مخططه التعليمي الشخصي على أن يكمله ببيان المهام التي سيقوم بها (يحتوي المخطط على الالتزامات الخاصة بالتعليم مدى الحياة، وزيادة قدرة المدير على الإبداع والتجديد وحل المشكلات). كذلك، يجب أن يشتمل هذا المخطط على أهداف وبنود للعمل مؤرخة.

٤- ينبغي أن يعمل المدير على إيجاد زملاء جدد للتعلم. وينبغي أن يقوم هؤلاء الزملاء الجدد بمشاركته الرأي في أهدافه وأغراضه التي تحثه على التعلم، وعليه أن يقوم بسؤالهم لعقد اجتماع يضمهم جميعًا. هذا المخطط الجديد سيعمل بنجاح عندما يقوم المدير أيضًا من جانبه بالدور نفسه مع الآخرين.

٥- يجب على المدير أن يستقي علمه ومعرفته من المادة العلمية واسعة النطاق. وينبغي أن يكون لدى المدير جانب من الخبرة، ولكن لا ينبغي عليه أن يقيد نفسه بهذا الجانب فقط. فكلما اتسعت دائرة المعرفة لدى المدير كان ذلك أفضل بالنسبة له.

الفصل السادس

القدرة على حل المشكلات

الخطأ الرابع والعشرون: العجز عن إيجاد نوع من الابتكار

لنفترض أنك قد قمت بتقديم طلب للحصول على وظيفة جديدة، وكانت من بين متطلبات العمل في تلك الوظيفة القدرة على ابتكار 200 فكرة جديدة سنويًا. فهل ستكون قادرًا على فعل هذا؟ وهل ستقبل هذه الوظيفة؟

غالبًا ما أقوم بطرح مثل هذا السؤال على المشاركين في ورش العمل. المثير للدهشة أن جميع الأشخاص قد رفعوا أيديهم للإجابة على هذا السؤال بنعم. ولكي أحصل على إجابة صريحة على هذا السؤال، أضفت إلى السؤال السابق أنه لا يشترط أن تكون الأفكار جيدة للغاية. إلا أن ذلك لم يغير من النتيجة السابقة. بعد ذلك، قمت بتذكيرهم بأن ذلك لا يمثل سوى ثلاثة أرباع مما عليهم القيام به في يوم العمل، لكن هذا الكلام لم يؤثر فيما يبدو على أحد. وعندما طرحت عليهم سؤال بصدد عدد القادرين منهم على الإبداع، انخفض عدد الذين قاموا برفع أيديهم من قبل. فسألتهم بعد ذلك عن عدد الذين يشعرون بأن معدل ذكائهم يفوق المعدل الطبيعي. وكانت الإجابة بالإجماع على هذا السؤال حيث قام الجميع ممن كانوا في الحجرة برفع أيديهم.

الاستهانة بالإبداع

من الأشياء العجيبة التي اعترت تفكيري أنه في الوقت الذي تحتاج فيه الشركات إلى أفكار جديدة لكي تتواءم مع التغيرات الموجودة بالعالم، فإنه لا يوجد لدى الشركات أي هدف لتعليم موظفيها قيمة الإبداع أو حتى طلب الحصول على مثل تلك القيمة. وأصبح اهتمام الشركة منصبًا بدرجة كبيرة على وصول الموظفين إلى عملهم في وقت العمل عن تقديمهم لاقتراحات تتعلق بتحسين معدل الإنتاج. أتذكر أنه عند قيامي بعمل تقييم لأداء الموظفين، وتحت قسم "اقتراحات تبعث على التقدم"،

لاحظت أن إحدى الموظفات يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة للشركة إذا عملت على زيادة قدرتها على ابتكار حلول لتحسين المجال الذي تعمل به. وفي اليوم التـالي، جاءت تلك الموظفة إلى مكتبي وكان يبدو عليها الضيق، فقمت بسؤالها عن سـبب هذا الضيق. فأجابتني وقد أوشكت على البكاء قائلةً: "يجب أن أسـتقيل مـن هـذه الوظيفة. إنني لست قادرة على الإبداع."

الحاجة إلى الإبداع

منذ وقت طويل، كان أصحاب الشركات والأعمال لا يهتمون بموضوع الإبداع لدى موظفيهم. وحقيقة الأمر أن كل فرد قادر على الإبداع. وبعض الأشخاص لديهم قدرة أكبر على الإبداع لأنهم قد قاموا بتدريب أنفسهم على فعل ذلك. أعرف أحـد المهندسين الشباب كان يقوم بإعداد قائمة يومية تحوي 10 أفكار جديدة غير مألوفة. ولم يكن العاملون معه يستطيعون الصبر حتى يروا تلك القائمـة. وكانـت هـذه الممارسات الإبداعية التي كان يقوم بها تبعث على ضحك زملائه، ولكن في الوقت نفسه كانت تأتي بنتائج رائعة. فلقد عملت على تدريبه على البحث عن أفكار جديدة بشكل يومي. وقد أصبح، ولا عجب في ذلك، ينظر إليه على أنه واحد مـن أكبـر المبدعين في الشركة، وهذا من دواعي فخره. إن الشركات التي تطلب الإبداع من موظفيها ستكون هي صاحبة أكبر مقدرة على تطوير نفسها عندما تتطلب ظـروف السوق ذلك. وكما يقول أحد المديرين بإحدى الشركات الكبرى: "لقد حـان الوقـت لكي نسمح للمبدعين بالابتكار!"

كيفية إظهار المواهب الإبداعية

كنت أقوم برئاسة إحدى ورش العمل مؤخرًا عن التغييرات الإدارية، وقد سألت الحاضرين هذا السؤال: "هل في هذه الحجرة قوة كافية قادرة على إبـداع الأفكـار لتعطينا نتائج مثمرة؟" وكل من كان في الغرفة تجنبوا النظر إلي بشكل يشبه كثيرًا الطريقة التي يتجنب بها الطلاب الجامعيون الذين أدرس لهم النظر إلى عيني، ظنًا منهم أن ذلك سوف يؤدي بالتأكيد إلى أن أسألهم سؤالاً. طلبت مـنهم أن يقـسموا أنفسهم إلى مجموعات تتكون كل مجموعة من 5 أفراد ويقومون بالعمل معًا علـى

تصميم فنجان قهوة أنيق لكي يستخدم على الشاطئ. وقد أخذت هذه الفكرة المبدعة من كتاب أحد الخبراء المشاهير في مجال التفكير الإبداعي. في بداية الأمر، اعتقد كل فرد أن هذا العمل مزحة أطرحها. ولكن عندما علموا أنها بخلاف ذلك، انهمكوا في التفكير في الخيارات.

بعد انقضاء الوقت المحدد لهم وهو نصف ساعة، طلبت من كل مجموعة أن تقوم بترشيح مندوب عنها يكون بمثابة "مهندس" لكي يصف سمات تصميم الفنجان. وطلبت منهم أيضًا أن يقوموا باختيار مدير للتسويق لكي يرينا كيفية تحويل هذه السمات إلى مكاسب. وما تبع كلامي كان مزيدًا من الضحك (وهذا مقوم أساسي للعملية الإبداعية)، وتبعه أيضًا مزيد من الطاقة، ورأيت بعضًا من أروع فناجين القهوة التي يمكن أن تتخيلها. ونظرًا لأن التكلفة لم تكن من العوامل المهمة، قام هؤلاء المبدعون بتزويد تلك الفناجين بإضافات عالية الجودة حيث قاموا بتزويد تلك الفناجين بأنواع مختلفة من الموسيقى. وكان معظم المشتركين في نهاية هذا التدريب يحملون آراءً مختلفة عن أنفسهم؛ فقد شعروا أنهم مبدعون حقًا.

تعريف العملية الإبداعية

إن مفهوم العملية الإبداعية لدى معظم الناس هو أنها عبارة عن ابتكار أفكار جديدة وإبداعية دون الاعتماد على أفكار موجودة بالفعل. فهم يرون هذه الأفكار الجديدة على أنها مثل توهج يأتي عشوائيًا وفجأةً. أما التعريف الصحيح الذي أفضله هو أنها ابتكار شيء جديد وإعادة ترتيب ما هو قديم بطريقة مبتكرة. في حين أن الجزء الأول من هذا التعريف مهم، فإن الجزء الأخير منه هو الذي يحمل معظم الأمل للتطور المستقبلي.

إيجاد الأعذار الواهية للتنصل من الإبداع

عندما يطلب من معظم الناس أن يشاركوا بأفكار جديدة، يشحذ هؤلاء الأشخاص أقصى طاقتهم الإبداعية لإيجاد الأسباب التي تبرر إعفاءهم من هذا التكليف. وهاك قائمة تحتوي على بعض أشهر الأعذار التي يقدمها الناس لعدم المشاركة في العملية الإبداعية.

العذر الأول: "إنني لست مبدعًا."

عندما يقول أي شخص هذه الجملة، تكون إجابتي: "عذر غير مقبول!" فقد لا تكون كذلك. فما دام الإنسان يحيا ويتنفس، فهو بالتأكيد مبدع. ولا يوجد مجال للقول بغير هذا. فالقدرة الإبداعية توجد في كل شخص منا. ويخبرنا العلم أنك إذا ضحكت على مزحة، فإنك مبدع. ذلك الجزء نفسه من أجزاء المخ الذي يفسر المزحة ويتسبب في جعلنا نضحك عليها هو الذي يقوم بالعملية الإبداعية. لذلك، إذا كنت تستطيع الضحك، فليس لك أن تستخدم هذا العذر!

العذر الثاني: "أنا آسف، سوف تفشل فكرتي".

"إنه لشيء جيد أن توماس أديسون لم يفكر بتلك الطريقة. فنادرًا ما كان أديسون يخترع شيئًا من أول محاولة. فلقد فشل مصباحه المتوهج آلاف المرات في العمل وذلك قبل أن ينجح. وقد استغرق اختراع البطارية القلوية من أديسون 10 سنوات وأكثر من 50000 تجربة لكي يتم عملها. ولم ينظر أديسون إلى هذه المحاولات على أنها فاشلة. يقول أديسون: "لقد نجحت في اكتشاف 50000 طريقة لا تفيد في صناعة البطارية القلوية." إن من المقومات الأساسية لإبداع الأفكار الناجحة القدرة على تأجيل الحكم. ولا ينبغي أن يتزامن إبداع الأفكار مع تقييمها أبدًا. وينبغي على المرء أن يدع أفكاره تتدفق بحرية، ثم بعد ذلك يأخذ قدرًا كافيًا من الوقت لكي يحدد إذا ما كانت هذه الأفكار الجديدة يمكن تطبيقها ويقوم بعد ذلك بتقييمها. وإذا كان المرء يخشى أن يأتي بأفكار عديمة النفع، فعليه أن يطمئن نفسه بالتفكير في أن الأشخاص الذين هم أكثر منه ذكاءً بكثير قد فعلوا ذلك أيضًا.

العذر الثالث: "أنا فقط ليس لدي الوقت للابتكار."

من المحتمل أن يكون هذا العذر الأكثر شيوعًا هو الذي يقدمه الأفراد عندما لا يرغبون في القيام بأي شيء! أما الحقيقة، فهي أننا دائمًا نجد الوقت للأشياء التي نقدّرها ونرغب في القيام بها. وبمجرد أن تصل العملية الإبداعية إلى هذه القيمة في عقولنا، فسيوجد الوقت الكافي للإبداع.

العذر الرابع: "إن الإبداع شيء ليس من المفترض أن أفعله."

إن أول مرة سمعت فيها هذا التعليق كان من إحدى السيدات وقد صدمت. سألتها عما تعنيه بهذا الكلام، فأجابتني قائلةً: "إنني أعتقد أن الشركة التي أعمل بها لا تريد مني إلا المهام المعتادة." أنا لا أعرف ماهية المهام المعتادة التي تقوم بها تلك السيدة، ولكنني على يقين أن تلك الأشياء المعتادة إذا قام بها شخص مبدع، فسيجعلها أكثر فعالية، وسينتج عنها نجاح كبير للشركة وللفرد أيضًا.

تكثر الأعذار المتعلقة بعدم قيام الأفراد بالمساهمة بقدر أكبر من الأعمال الإبداعية في الشركات التي يعملون بها. لكن الحاجة لتلك العملية الإبداعية لم تكن أبدًا ملحة مثل هذه الأيام. فالاحتياج إلى العملية الإبداعية أبعد من مجرد طلب العميل لكل جديد وعظيم. فشركات هذا العصر تحتاج إلى الإبداع لكي تواكب التغيير والسوق المتقلبة والمتجددة دائمًا، إلى جانب الاستجابة لمتطلبات زيادة الإنتاجية في كل قسم من أقسام الشركات. ودون تدفق أفكار جديدة لتلبية تلك الاحتياجات، ستخسر الشركات قدرتها التنافسية.

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع والعشرين

١- ينبغي على المدير أن يشجع على الإبداع بالاعتراف بالمجهود الإبداعي المبذول، وليس بالمحصلة. ينبغي أن يقوم المدير أيضًا بتهيئة بيئة إيجابية، بيئة تولي اهتمامًا كبيرًا بحل المشكلات وإبداع الأفكار. وعندما يبدأ الناس في إدراك أن الإبداع يتم تقديره وأنه يتوقع أن يكون هذا الإبداع جزءًا روتينيًا من وظيفتهم، فسيشعرون بمزيد من الراحة مع هذا المفهوم.

٢- ينبغي على المدير أن يُعرّف الموظفين أنه لا توجد أفكار سيئة. وعليه أيضًا أن يقوم بالتأكيد على مفهوم التواصل في الإبداع حيث يبني الناس على أفكار بعضهم البعض. فبينما تكون الفكرة التي ابتكرت تحمل مزايا قليلة في البداية، يمكن أن تعمل تلك الفكرة على إبداع فكرة أخرى تحمل مزايا أكثر. فمعظم الابتكارات لم تكن إلا عمليات معتمدة على محاولات سابقة.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع فريق العمل الخاص به على ممارسة العملية الإبداعية. وعلى فترات ينبغي على المدير أن يطرح على فريق العمل مشكلات افتراضية لكي يعملوا على حلها. وبدلاً من البحث عن الإجابات العملية، ينبغي عليه أن يطلب منهم أن "يبتعدوا عن الأمور التقليدية" (الأفكار العقلانية) ويخرجوا بخيارات غريبة – وحتى خيالية.

٤- ينبغي أن يقوم المدير بتحديد المتطلبات الإبداعية لقسمه. كما يتعين عليه أن يُعلم فريق العمل بأن جزءًا من التقييم السنوي لأدائهم سيعتمد على قدرتهم على إيجاد أفكار جديدة حول تحسين أداء العمل في القسم، أو في الشركة عمومًا. إضافة إلى ذلك، يجب عليه تشجيع كل فرد على الاحتفاظ بسجل للأفكار الإبداعية الخاصة به.

٥- ينبغي على المدير أن يسمح للموظفين التابعين له في العمل بأن يحظوا ببعض التسلية في أثناء قيامهم بالعملية الإبداعية، لكن عليه أن يذكرهم بالجانب العملي للابتكار. فقد قال توماس أديسون: "أنا لا أرغب في اختراع أي شيء لا يمكن بيعه". وكما يقول أحد رسامي الكاريكاتير "إن الشيء الجديد هو فقط الذي يبعث على المرح."

الخطأ الخامس والعشرون: عدم الاقتداء بمبادئ الأخوين رايت في حل المشكلات

بلغ إعجابي بالأخوين رايت لمدة عشرين عامًا ذروته في كتابي الذي يتحدث عن المبادئ السبعة لحل المشكلات التي اتبعها الأخوان رايت والتي يمكنها أن تجعل عملك التجاري يزدهر. وقد نظر هذا الكتاب عن قرب إلى التقنيات التي اتخذها الأخوان رايت لحل المشكلة التي كان معظم الناس بما فيهم إحدى الجرائد الأمريكية الشهيرة يعتقدون بأنه لا يمكن حلها: وهي خروج رحلة جوية بها بشر أثقل من الهواء. في الواقع، كان يُعتقد بأنه لا يمكن حل هذه المشكلة بأية حال من الأحوال، ولم يكن الكثير من المهتمين بتلك المشكلة يستطيعون البوح بذلك مخافة

أن يطردوا من وظائفهم لو اكتشف أصحاب الأعمال التي يعملون فيها هذا الجنون الذي يفكرون فيه!

رحلة الطيران الأولى

كثيرًا ما كنت أتعجب من كيفية نجاح الأخوين رايت في الطيران، في حين فشل العديد في ذلك. كيف يمكن لاثنين من صانعي الدراجات الشباب عمل الشيء الذي لم يستطع أن ينجزه أكثر المهندسين تمويلاً وأكثر العلماء شهرةً في عصرهم؟ اكتشفت أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في تمتعهما بصفات شخصية معينة ومعتقدات أسرية محددة مكنتهما من حل المشكلات. وهذه نظرة موجزة على بعض هذه المبادئ التي اعتمدا عليها في عملهما:

المبدأ الأول: الإيمان العميق بالهدف

هل سبق لك أن آمنت بشيء ما بقوة شديدة لدرجة أنك كنت مستعدًا لأن تدفع أي ثمن لتحقيقه؟ تشير الدراسات إلى أن عددًا قليلاً منا لديه هذا النوع من الحماس. ولكن بخصوص حل المشكلات، فإن هذا النوع من الشعور أساسي للمحافظة على الأوضاع في تقدم إلى الأمام عندما تظهر العراقيل. وقد ظهر حماس الأخوين رايت في خطاب يتوقد حماسًا قد كتبه أحد الشقيقين إلى أحد الطيارين الأمريكيين عام 1900. فقد كتب في خطابه: "إنني تطاردني فكرة أن الإنسان يستطيع الطيران، إن مرضي "رغبتي في الطيران" قد ازداد خطورة وأشعر أنه سوف يكلفني قريبًا أموالاً طائلة، إذا لم تكن حياتي هي الثمن." وكان هذا الاعتقاد هو الذي دفع الأخوين رايت للاستمرار في محاولات الطيران التي كانت كثيرة جدًا.

المبدأ الثاني: وجود فكر متفتح وهدف واحد

قام أحد المؤلفين بكتابة نبذة مختصرة ومتميزة عن حياة الأخوين رايت، وأوضح من خلالها أن الأخوين كانا يتمتعان بعقل متفتح عند المناقشة بشأن إيجاد حل لمشكلة ما. ومن المؤسف أن العديد من الشركات والمؤسسات اليوم تفشل في إقامة حوار بناء بين أشخاص محترفين ومبدعين. فالاختلاف في الآراء لا يعني دائمًا صراعًا بين طرفي النقاش. وقد تعلم الأخوان رايت كيف يكونا مختلفين في الرأي

ويسعدان للغاية عند النقاش مع بعضهما البعض، لكن مع وجود هدف. فقد قال أحدهما ذات مرة: "إنني أحب النقاش مع أخي؛ فهذا النقاش يعمل على إظهار طرق جديدة في النظر إلى الأشياء، كما يساعدنا النقاش أيضًا في اكتمال جوانب العمل كافة." فمن تلك المناقشات التي كانت تُجرى بينهما، جاءت بذور النجاح، وتظهر الأفكار التي جعلتهما ينتصران على عقبة الطيران في السماء. فمن خلال مناقشة أفكار الطرفين، ظهرت اختيارات أخرى.

المبدأ الثالث: إن حل المشكلات عملية متكاملة الأركان

إن المشكلات التي واجهت الأخوين رايت كانت لا حصر لها. لم يخترع الأخوان رايت أول آلة تطير في العالم أثقل وزنًا من الهواء فحسب، وإنما قاما بوضع أسس علم الطيران أيضًا. فقد كان لا بد من اكتشاف كيفية الصعود والخطو والدوران قبل تحديد كيفية إتقان ذلك. وغالبًا كان من الضروري أن يقوما باختراع معدات لكي تستخدم في اختراع شيء آخر. وكان الأخوان رايت على قدر عظمة تلك المهمة. وقد كتب أحد المؤلفين عن أحد الأخوين أنه كان مهندسًا ممتازًا – يحدد المشكلة الأساسية، ويعرفها في عبارات دقيقة، ثم يحدد المعلومات المفقودة التي يمكن من خلالها حل المشكلة.

في حين يشغل الكثيرون أنفسهم بتفاصيل المشكلة، كان الأخوان رايت لا يقومان بذلك. وكانا يقضيان ساعات طويلة في تعريف المشكلة في أبسط شكل لها، وبعد ذلك كانا يعقدان جلسات بهدف طرح الأفكار ليجدا لأنفسهما أفضل الخيارات الممكنة. وكانت البدائل تفحص من كل الزوايا حتى تتلاشى جميع الأسباب التي قد تدعو لتبنيها. وأما ما يتبقى من تلك البدائل، فتجرى عليها اختبارات مرات ومرات حتى يتوصلان إلى تبنيها أو تكييفها أو التخلي عنها لصالح بدائل أخرى يرجى نفعها بدرجة أكبر.

المبدأ الرابع: التمتع بمرونة هادفة

لأن الطيارين الأوائل كانوا يعتمدون بشكل كبير على حسابات الآخرين، فقد كانوا يفشلون مرة بعد أخرى في جعل آلاتهم تطير في السماء. ومهما يكن من أمر،

فإن الأخوين رايت لم يكنا متشددين في الالتزام بأفكار أو حسابات معينة. وعندما فشلت حسابات الرفع في إعطائهم النتائج المطلوبة، قام الأخوان بإهمال كل الحسابات والبيانات التي قام بها السابقون عليهما وقاما بالبدء من جديد. وقام الأخوان رايت باختراع نفق هوائي وقاما من خلال هذا النفق بإجراء اختباراتهما. وبدلاً من أن يقصرا نطاق تفكيرهما في فكر واحد، قاما بالنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة. وكانا دائمًا عندهما الرغبة في أن يبدآن من جديد بعد أي خيار خاطئ، بغض النظر عن طول الوقت الذي أخذ في تتبعه. وفي حين كانا يتسمان بالسعي الحثيث وراء الهدف الذي يريدان الوصول إليه، فإنهما كانا يتميزان بالمرونة في اختيار الوسائل الممكنة لتحقيقه.

المبدأ الخامس: وجود إصرار شديد على الوصول للهدف

ظل الأخوان رايت يسحبان طائراتهما الشراعية مرة بعد أخرى، إلى قمة أحد التلال القريبة في كارولاينا الشمالية. وكان الأخوان رايت يقومان بتبديل الأدوار في الطيران، وكانا يقومان بالتحليق دون قوة محركة فوق الكثيب الرملي الكبير. وكانت العديد من تلك الرحلات تنتهي بالفشل وعدم القدرة على القيام بالمهمة المحددة. وبعد ذلك، تحمل الطائرة التي تزن 112 رطلاً وتعاد إلى قمة التل مرة أخرى حيث تتكرر العملية من جديد. ولكن كم عدد المرات التي تكررت فيها محاولات الطيران؟ آلاف المرات، وكل محاولة مدونة ومدروسة بعناية.

المبدأ السادس: العمل الجماعي مهم

عندما سُئل والد الأخوين رايت عنهما، علق قائلاً: "هما متساويان في ابتكارهما، لم يزعم أحدهما أنه أفضل من الآخر." ما فعلاه كانا قد فعلاه كفريق – كان الأول هو المهندس والعالم، والآخر الميكانيكي والصانع. وقد صمما معًا أول طائرة في العالم. وعندما حان وقت طيرانها، استخدما عملة معدنية لعمل القرعة بينهما لكي يقررا من يحلق في السماء أولاً. وعندما حلق أحدهما في السماء في هذا اليوم البارد من شهر ديسمبر في عام 1903، كان الآخر يعدو بجانبه ويثبت جناح الطائرة، ويشجع أخيه. اعتمد ذلك عليهما معًا.

المبدأ السابع: الاستعداد للقيام بمخاطرة محسوبة

كان الأخوان رايت حذرين، ولا يرغبان في المضي قدمًا معتمدين على معلومات غير أكيدة أو مكتملة. وكان يوبخان بعضهما البعض كثيرًا لعدم أخذ كل الاحتياطات اللازمة. وبالرغم من حذرهما، كان الخطر دائمًا رفيقًا لهما. وفي خريف عام 1908، عانى أحدهما من عدة إصابات خطيرة إثر هبوطه هبوطًا ارتطاميًا في أثناء عرضه أمام الجيش. ولم يشف تمامًا من هذه الإصابات، إلا أنه بالرغم من ذلك استمر في الطيران - مع وجود الألم - لسنوات طويلة. وبالرغم من أن الأخوين رايت كانا على وعي كامل بالعواقب المحتملة، فإنهما كانا على أتم استعداد للتضحية بكل شيء من أجل تحقيق هدفهما.

المبدأ الثامن: ضرورة التعلم مدى الحياة

على الرغم من أنه لم يتخرج أي من الأخوين رايت من المدرسة الثانوية، فإنهما قد تعلما القراءة النقدية بينما كانا في سن صغيرة. وكان الأخوان رايت شديدي التوق للتعلم، ليس فقط في مجال علم الطيران، ولكن أيضًا في مجالات عديدة. وكانا يوليان اهتمامًا شديدًا بالمحاولات التي قام بها الآخرون وفشلوا فيها. وكانا يفحصان بعناية أعمال الآخرين في مجالات متنوعة. ولهذا، كانت أفكارهما المبتكرة ناتجة عن مصادر متعددة، لدرجة أن لعب الأطفال البسيطة كانت تلهمهما أفكارًا جديدة. وكان الأخوان رايت على يقين بأن كل الأفكار لديهما في البيئة المحيطة بهما، ولم يضيعا فرصة للتعلم منها.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس والعشرين

١- ينبغي أن يقوم المدير بتقسيم المشكلة إلى أجزاء يسهل التعامل معها. فكما تعلم الأخوان رايت في مستهل حياتهما، لم يمكن حل مشكلة الطيران في خطوة واحدة.

٢- يتعين على المدير أن يقوم بتحديد المشكلة التي تواجهه. وكانت هذه هي أولى الخطوات المهمة التي كان يقوم بها الأخوان رايت عند مواجهتهما لمشكلة.

أما الطيارون الآخرون في هذا العصر، فكانوا ينجحون في حل المشكلات غير التي تواجههم.

٣- يجب على المدير أن يقوم بتعريف العوامل المقيدة التي قد تعوق قدرته على حل المشكلة. وكان الأخوان رايت من خلال دعم نفسهما ماليًا من مكاسب العمل في الدراجات، قد أدركا أن لديهما مصادر محدودة ووضعا ذلك في خطتهما.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع قائمة بالبدائل الممكنة. فلا يجب أن يكتفي بأول حل يجده مناسبًا للتعامل مع المشكلة! فقد كان الأخوان رايت اللذان كانا على دراية كبيرة بأنهما معرضان للخطر في أي وقت قد حاولا أن يجدا عددًا كبيرًا من الاختيارات لكل مشكلة يواجهونها.

٥- ينبغي على المدير أن يختار بعناية من الحلول الممكنة لحل المشكلة. فقد كانت الاختيارات لدى الأخوين رايت غالبًا بمثابة مسألة حياة أو موت. فكانا يحرصان على دراسة الاختيارات بعناية قبل اتخاذهما لأي قرار.

الخطأ السادس والعشرون: الفشل في تعليم الموظفين أن يكافحوا من أجل أفكارهم

كانت إحدى زميلاتي قلقة قليلاً وهي تدخل حجرة رئيس مجلس إدارة شركتها في أول اجتماع لها كمديرة. ولأنها كانت المديرة الجديدة للتسويق، فكانت مسرورة بفرصتها، وقامت ببذل مجهود كبير في تقديم تقرير متميز لزملائها المديرين التنفيذيين. وكانت تدرك أهمية الانطباعات الأولى، لذلك، قامت بالتخطيط جيدًا لكل التفاصيل الخاصة بالعرض التقديمي الذي ستقدمه. وعندما جلست على الكرسي المخصص لها، لاحظ أحد مديري المبيعات تقريرًا مكونًا من عدة ورقات موضوعًا في مجلد أنيق، ثم قال لها هذا المدير معلقًا: "آمل ألا تكوني من هؤلاء الذين يقومون بإنجازات كبيرة." وأجابته قائلةً: "أنا أرغب في أن أشارك أفكاري مع الآخرين، وأرغب في أن أقدمها بطريقة جيدة." فتمنى لها حظًا موفقًا.

بينما كان الجميع ينتظرون رئيس مجلس إدارة الشركة لحضور الاجتماع، اقترب مدير المبيعات من هذه الزميلة وقال لها بصوت منخفض: "دعيني أقدم لك نصيحة صغيرة بشأن رئيس شركتنا." فاستدارت له لكي تستمع. فقال: "انظري إلى جبهة الرئيس ولاحظيها جيدًا في أثناء الاجتماع." تحيرت الزميلة وسألته عن السبب. فأجاب قائلاً: "يبرز وريد في جبهته وينتفخ عندما يكون على وشك الانفجار من الغضب. فإذا رأيته ينتفخ في أثناء حديثك معه، فربما تكون هذه إشارة جيدة لأن تغيري الموضوع." بعد أن شكرته الزميلة على هذه النصيحة الطيبة، انتابتها الحيرة والقلق.

بعد مرور15 دقيقة، حضر رئيس مجلس إدارة الشركة إلى غرفة الاجتماع، وقام بوضع كومة من الأوراق على منضدة الاجتماع وقال: "دعونا ننتهي من هذه الأمور." وأشار إلى نائب الرئيس للشئون المالية قائلاً بصوت عالٍ: "دعونا نبدأ بالأرقام لنختصر." وأضاف بعد ذلك قائلاً: "التفاصيل الباقية على أية حال ليست لها علاقة بالموضوع." وبعدما اتضح موضوع الاجتماع، أصبح من الواضح لهذه الزميلة أن زملاءها من المديرين ليسوا مهتمين بالاستفاضة والغوص في المشكلات. فقد كانت التقارير موجزة وبها قليل من الأفكار الجديدة. وبعدما قام كل مدير تلو الآخر بتقديم تقرير موجز وليست به أية أفكار جديدة، قامت الزميلة بسحب التقارير في هدوء من أمامها من على منضدة الاجتماع وقامت بوضعها في حقيبتها. وهمس المدير الذي بجوارها قائلاً: "خطوة سديدة."

تناقض تام

عندما سمعت تلك القصة من هذه الزميلة، تذكرت اجتماعًا للمديرين قد حضرته منذ عدة أشهر. فلكي يجعلني أحد العملاء آلف طريقته في العمل، طلب مني أن أحضر اجتماع فريق العمل التابع له في قسم الهندسة. وكان الاجتماع أبسط ما يقال عنه أنه مدهش. فبدلاً من وجود جدول رسمي لأعمال الاجتماع، بدأت الجلسة باستعراض مشكلة مكتوبة بغير عناية على لوحة بيضاء. وتبع هذا الاستعراض مناقشة مفعمة بالحيوية حول أفضل الوسائل لحل هذه المشكلة. أبدى المشاركون

قليلاً من التردد في معارضة أفكار بعضهم البعض، وفي بعض الأحيان، كانت حدة المعارضة ترتفع للغاية. ومهما يكن من أمر، فعندما انتهى الاجتماع، كانت المجموعة قد حددت ليس خيارًا واحدًا بل عدة خيارات للعميل. وبعدما انفض الاجتماع، دهشت عندما رأيت هؤلاء الأعضاء الذين كانوا يتجادلون بشدة منذ برهة، يخرجون الآن يتحدثون معًا بكل حب عن رحلة قادمة ستقوم بها الشركة.

يكمن الفرق بين الشركتين في ثقافة العمل لديهما. فالشركة الثانية قامت بتهيئة بيئة عمل يستطيع فيها الموظفون أن يكافحوا بحرية من أجل الدفاع عن أفكارهم. والأكثر من ذلك، أنه يُنتظر منهم أن يكافحوا من أجل الدفاع عن أفكارهم. لقد نجح هؤلاء في تهيئة بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالأمان لطرح أفكارهم. فهم يعلمون جيدًا أن أفكارهم قد تهاجم من الآخرين، لكن يعلمون جيدًا أن وقارهم لن يتعرض لشيء مثل هذا. أما ثقافة العمل في الشركة التي كانت تعمل بها زميلتي، فكانت على النقيض. فقد كانت تشعر وزملاؤها في العمل من المديرين بعدم الأمان، وقد أوضحت النتائج ذلك.

التعاون لمزيد من التقدم

في بيئة العمل التي تحيط بنا في هذا العصر، يبدو أننا قد فقدنا القدرة على أن نناقش أفكار بعضنا البعض. وبمعنى آخر، لقد اكتفينا بالأشياء التي تبعث على إرضاء الناس بدلاً من إيجاد أفكار جديدة مبتكرة. إننا نسمح بظهور كل نوع من أنواع الاختلاف في أي مجال ما عدا اختلاف الفكر. إن التعاون لإحراز مزيد من التقدم أكثر أهمية من تزويد العملاء بمجموعة متنوعة من الاختيارات التي يمكن تطبيقها. وفي بعض الأحيان، ينتاب الناس التردد في الاشتراك في المناقشة لأسباب تتعلق بالثقة. لذلك، يقومون بالسؤال عن الدوافع الحقيقية للرؤساء. بينما يعتبر آخرون أن الفوز والخسارة في الصراع يساوي الفوز والخسارة الحقيقية، ويخافون من أن تقودهم الهزيمة إلى قبول تغييرات غير مقبولة.

في أثناء تقييمك لقسمك أو لشركتك لمعرفة إذا ما كان النقاش البناء سيكون أداة نافعة، توجد بعض الأسئلة القليلة التي ينبغي أن توضع في الاعتبار بشأن ثقافة الشركة:

- هل الموضوعات التي تتصدر قائمة أجندة الأعمال معروضة للمناقشة وعامة أو أنها خاصة وغير علنية؟
- هل الهدف من هذه المناقشة هو البحث عن الأفضل أو أنها مجرد وسيلة للفوز في المناقشة؟
- هل يشعر المشاركون في تلك المناقشة بالأمان أو بعدم الأمان؟
- هل المشاركة تتميز بأنها على مستوى عالٍ أو أنها مشوبة بالتردد والحيطة في الكلام؟
- هل المشاركون في هذه المناقشة يستمعون جيدًا أو أنهم يقومون بمجرد الاستجابة؟
- هل المعلومات تتم مشاركتها أو يحتفظ بها "كسلاح استراتيجي للهجوم على الآخرين"؟

عندما تقوم بالإجابة على هذه الأسئلة، فستدرك بالتأكيد إذا ما كان الجدال في شركتك بناءً أم هدامًا. وإذا كانت النتيجة التي توصلت إليها أنه بناء، فعليك أن تستمر في هذا الطريق! وإذا كان الأمر بخلاف ذلك، فتوجد أمور أكثر أهمية لكي تقوم بالتعرض لها أولاً.

يمكن القول إن الفوائد التي تنشأ عن تعويد الموظفين على أن يقوموا بالدفاع عن أفكارهم كثيرة. فإن ذلك ليس فقط وسيلة فعالة لإظهار الأفكار والاختيارات الجديدة، ولكنه يعمل أيضًا على اكتشاف نتائج هذه الأفكار. إن عرض هذه الأفكار من خلال مناقشة مفعمة بالحيوية والنشاط يساعد أيضًا على إعادة تشكيلها من خلال عملية استمرار تسلسل الابتكار. علاوة على ذلك، فإن دفاع الموظفين عن أفكارهم

سيعمل بدوره على إجبارهم على أن يقوموا بأداء ما عليهم من أعمال، وذلك من خلال تأمل هذه الأفكار مليًا وبأن يكونوا أكثر إبداعًا في طريقة تفكيرهم.

إن الشركات المتميزة هي التي تقوم باغتنام الفرصة للقيام بأية مناقشة حرة بين الموظفين بدلاً من أن تقوم بتجنبها. فمثل تلك الشركات ترى أن المناقشة الحرة بين الموظفين مصدر للطاقة يقوم بتزويد كل شيء بالطاقة بدءًا من الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة إلى خطط التسويق التي ستبيع هذه الأفكار.

نصائح للتغلب على الخطأ السادس والعشرين

١- لكي يقوم المدير بتنفيذ فكرة المناقشة البناءة في شركته أو قسمه، فعليه أولاً أن يقوم بالتفكير في النضج العقلي والانفعالي لموظفيه. فإذا كان هناك أي نوع من الصراع أو النزاع غير المحسوم، فعليه معالجة هذا الأمر أولاً.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بالتواصل مع موظفيه ويشرح لهم بوضوح معنى المناقشة البناءة، مؤكدًا لهم أن أفكارهم فقط هي التي ستتعرض للهجوم من الآخرين وليس هم كأشخاص.

٣- ينبغي على المدير أن يشجع موظفيه بإعطائهم موضوعات ليست معقدة في البداية للتفكير فيها. وكلما ازدادت الثقة، على المدير أن يقوم بتقديم موضوعات أكثر تحديًا للشركة.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع المشاركين في المناقشة للاستماع جيدًا للآراء الأخرى، بصرف النظر عن مشاعرهم تجاه مناصب الآخرين أو أفكارهم. لهذا، ينبغي على المدير أن يتذكر أن الهدف من هذه المناقشة هو التوصل لأفضل النتائج وليس مجرد الفوز في مجادلة.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بالسماح للمشاركين في المناقشة بأن يتصافوا معًا بعد المناقشة. فواحد من أهم المقومات الأساسية التي تعمل على إنجاح هذا الأمر هو قدرة الموظفين على الدفاع عن آرائهم، ولكن في الوقت نفسه يرجعوا بعد الاجتماع كفريق واحد للعمل معًا.

الخطأ السابع والعشرون: عدم وجود استراتيجية عملية لحل المشكلات

في الندوات التي كنت أعقدها، كنت دائمًا أسأل المشاركين إذا ما كان يوجد لاعبي جولف من بينهم. وبالتأكيد تكون الإجابة على هذا السؤال بالإيجاب. لذلك، أقوم بطرح السؤال الثاني عليهم وهو: "هل لديك استراتيجية عملية في دفع الكرة بشكل مستقيم؟" وذات مرة وجدت مجموعة تلعب هذه اللعبة بالفعل، وقضيت نصف ساعة محاولاً أن أستعيد السيطرة على البرنامج التدريبي! وقد توصلنا إلى إجابة عامة على السؤال. وعندما شعرت بأنني قد قمت بتغطية شاملة لأساسيات الموضوع، قمت بسؤال المجموعة سؤالاً آخر وهو: "كم عدد الأشخاص من بينكم الذين لديهم استراتيجية محددة لصنع القرار؟"

من المدهش أن المشاركين أعطوا مزيدًا من الاهتمام للحديث عن لعبة الجولف، ولكنهم يتجنبون الحديث عن اتخاذ قرارات مهمة تخص العمل - خاصة لأن اتخاذ القرار هو عنصر مهم للإدارة. ويقول أحد المحافظين السابقين لإحدى الولايات الأمريكية، إن الناس لا يفضلون المشاركة في حل المشكلات ولكنهم يفضلون اتباع الحلول التي يأتي بها الآخرون. وإذا كان هذا هو الوضع (وهو كذلك حقًا)، فيمكن القول إن الشركة التي تقوم بحل المشكلات التي تواجهها ستزدهر، والتي ستقوم بحلها بشكل جيد وفعال، ستزدهر أكثر وأكثر.

مفهوم الاستراتيجية العملية

إن معظم القرارات التي يقوم المدير باتخاذها في اليوم العادي هي في واقع الأمر قرارات آلية، وهي تتطلب قليلاً من التفكير. إن المخ البشري لديه قدر كافٍ من المعلومات المخزنة حول هذه القرارات، ولا يحتاج إلى مساعدة للتوصل لها. فعلى سبيل المثال، تحتاج تقارير النفقات إلى أن تكمل وأن تسلم كل أسبوع. فهذا النوع من القرارات يتطلب قليلاً من التروي لاتخاذه. لهذا، ينبغي وضع البيانات في مكانها الصحيح للوصول لقرارات صحيحة. وبالرغم من أن هذه القرارات الآلية تشكل نسبة كبيرة من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها، فتلك القرارات ليست هي القرارات الأساسية التي عليه اتخاذها.

يوجد نوعان من المشكلات التي يقوم المدير غالبًا بالتعامل معها، هما المشكلات الموجهة والمشكلات غير الموجهة. أما المشكلات غير الموجهة، فهي التي لا توجد لها صيغة معروفة من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بدورها في إرشاد القائم على حل هذه المشكلة. وتعتمد هذه المشكلات في طريقة حلها على قدرة المدير على استخدام الابتكار وسرعة البديهة والخيال كوسائل تقوم بمساعدته في التوصل إلى الحلول المناسبة. إن وجود روح المخاطرة لدى المدير وتمتعه بالمرونة هما العنصران الأساسيان في هذا الشأن.

أما المشكلات الموجهة، فهي المشكلات التي توجد لها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بدورها على إرشاد القائم على حلها. وتقع معظم المشكلات التي تواجه المديرين تحت هذا النوع. فعلى سبيل المثال، إذا وجدت مشكلة تتعلق بأداء الموظف، فتوجد مجموعة من الإرشادات - مثل الإنذار الشفهي والإنذار الكتابي والوقف عن العمل، إلى ما غير ذلك - التي تعمل على تمكين المدير من اتخاذ الإجراء المناسب. وبالرغم من أن تلك الإرشادات يمكن استخدامها أيضًا في حل المشكلات غير الموجهة، فإن أفضل وسيلة يمكن أن يستخدمها المدير لحل المشكلات الموجهة هي استخدام نموذج محدد لحل المشكلات.

إن النماذج المستخدمة لحل المشكلات هي عبارة عن عمليات لاتخاذ القرار تعمل على التوصل إلى أفضل الحلول. وتوجد العديد من النماذج المتاحة التي يمكن أن يستخدمها المدير في حل المشكلات، منها النموذج المكون من سبع خطوات والتي سنفصلها فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة الحقيقية وتعريفها

تعد هذه الخطوة ببساطة أهم خطوة في العملية كلها، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معرفة إطار المشكلة يؤثر بدوره على كل شيء مترتب عليها بعد ذلك. إن المهم في هذه الخطوة هو تعريف المشكلة من حيث الناتج الذي يرغب المدير في الوصول إليه. ويعد أيضًا تحديد معايير الحل للمشكلة أمرًا مهمًا في هذه الخطوة. فعلى سبيل المثال، لنفترض أن شركة ما تقوم بإنتاج 800 جهاز إليكتروني في

اليوم، والمشكلة التي تواجه المدير هي الحاجة إلى زيادة الإنتاج إلى 1000 جهاز. إن معيار حل هذه المشكلة هو كيفية إنتاج الشركة لمائتي جهاز آخرين إضافةً إلى المعدل اليومي للحصول على المعدل المطلوب تحقيقه.

الخطوة الثانية: جمع كل المعلومات المتاحة عن المشكلة

تعد هذه الخطوة أكثر أجزاء عملية حل المشكلة صعوبة. ولكي يتوصل المدير إلى قرار قائم على بيانات سليمة بخصوص هذه المشكلة، فعليه أولاً أن يعرف كل شيء عن المشكلة. فينبغي على المدير أن يقوم بجمع كل المعلومات التي يستطيع جمعها والتي تتعلق بالمشكلة سواء أكانت هذه المعلومات عبارة عن تقارير أم بيانات أم أفكار أم افتراضات أم غير ذلك. إن الجانب الأساسي في هذه الخطوة هو ضرورة عدم التحيز لرأي معين. أو بعبارة أخرى، ينبغي على المدير ألا يقوم بالتركيز على بيانات معينة تساند فكرة مسبقة لديه يشعر أنها هي أنسب حل للمشكلة. ومن المهم جدًا أن يتذكر المدير أن تكلفة الحصول على هذه المعلومات (من حيث الوقت والمال والفرص) يجب ألا تتجاوز الفائدة المطلوبة.

الخطوة الثالثة: تحليل المشكلة لتحديد الأسباب الجذرية لها

إن أكثر الأخطاء شيوعًا عند القيام بحل مشكلة ما هو تعريف المشكلة من ناحية الحلول المناسبة لها. يعتقد الناس بشكل خاطئ أنهم يعرفون المشكلة في حين يكونون في الحقيقة يذكرون الحلول المحتملة لها.

الخطوة الرابعة: تحديد كل الحلول الممكنة لحل المشكلة

إن الخطوة الرابعة في هذه العملية هي استكشاف الحلول الممكنة للمشكلة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى. وعندما تظهر الاختيارات المحتملة، فعليك أن تقوم بسؤال نفسك: "هل سيعمل هذا الحل على إحداث تغيير مهم في الأمر؟" وينبغي على المدير أن يقوم بتقييم كل حل من الحلول البديلة من ناحية التكلفة والصعوبات المحتمل مواجهتها من جراء هذا الحل، وإذا ما كان هذا الحل يناسب الظروف الحالية.

الخطوة الخامسة: اختيار افضل الخيارات [الحلول]

فبعد قيام المدير بتقييم كل خيار متاح قد توصل إليه في الخطوة السابقة، ينبغي أن يقوم بسؤال نفسه إذا ما كان لأحد الحلول مزايا أكبر أو عيوب أقل من الحلول الأخرى. وإذا برز أحد هذه الحلول، فينبغي في تلك الحالة أن يقوم المدير بالتأكد من أن هذا الحل تنطبق عليه المعايير التالية: هل يخاطر هذا الحل بأي شخص أو يعرض مكانته للخطر؟ وهل يكون تطبيقه معقولاً من الناحية المادية؟ وهل هذا الحل يضر بالبيئة؟ وهل هذا الحل متوافق مع آداب المهنة؟ وإذا فشل الحل الذي اختير لحل المشكلة في موافقة أي من المعايير التالية، فينبغي على المدير أن يستبعد هذا الحل من تفكيره.

الخطوة السادسة: تنفيذ الحل الذي تم التوصل إليه

بعد أن قام المدير بتحديد أفضل حل للمشكلة، ينبغي عليه بعد ذلك أن يقوم بتنفيذ هذا الحل عمليًا. فبعد تحديد الهدف وأفضل وسيلة لتحقيقه، ينبغي على المدير أن يقوم بتحديد المصادر المطلوبة. ويجب على المدير في الخطوة التالية أن يقوم بوضع خطة عمل للتنفيذ الفعلي. وبمجرد اكتمال الخطة، يجب على المدير أن يستخدمها لتنفيذ الحل المطلوب للمشكلة.

الخطوة السابعة: تقييم النتائج

تتضمن الخطوة الأخيرة في هذا النموذج تحديد إذا ما كان الحل الذي اختير هو أفضل الحلول المقدمة أم لا. أولاً، ينبغي على المدير أن يقوم بمتابعة الحل لمعرفة إذا ما كان مناسبًا للمشكلة التي اختير لها. وينبغي عليه أن يقوم بسؤال نفسه إذا كان هذا الحل ما زال هو أفضل الحلول بعد عملية المتابعة، وإذا كانت هناك مشكلات فرعية ناتجة عن هذا الحل. ولا بد أن يسأل نفسه إذا فشل الحل الذي اختير في حل المشكلة: "هل حدث أي تغيير في الوضع؟ وهل سيساعد وجود مصادر إضافية على إنهاء المشكلة؟ وإذا كانت كل الإجابات على كل هذه الأسئلة مرضية، فعلى المدير أن يستمر في تنفيذ الحل.

على الرغم من أهمية نماذج حل المشكلات، توضح الدراسات أن استخدامها لحل المشكلات أو في القيام باتخاذ قرار استراتيجي يعد واحدًا من أقل الأساليب

التي يتم استخدامها من أساليب الإدارة. وربما يرجع السبب في هذا إلى الوقت الطويل الذي يستغرقه تنفيذها، أو ربما يرجع هذا إلى نقص التدريب على تنفيذ خطواتها. ففي هذا العالم الذي توضع فيه أهمية كبيرة على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة لكثير من الأمور، سيكون الجهد المبذول لاستخدام هذه النماذج أكبر مما يستحق ويتطلبه الأمر في كثير من الأحيان. فيمكن الوصول إلى حلول مناسبة عن طريق الخبرة أو التخمين مرات عديدة.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع والعشرين

١- أولاً، ينبغي على المدير أن يفكر في المشكلة التي تواجهه. وقبل البحث عن وجهات النظر المختلفة للآخرين، ينبغي عليه أن يفكر مليًا في المشكلة بنفسه. إن التفكير بعمق في أية مشكلة يتطلب التفكير بوضوح بشأنها، مع تأجيل القرار النهائي لحل المشكلة بعد الأخذ بعين الاعتبار كل الحلول الممكنة. وينبغي على المدير ألا يتسرع في التوصل إلى استنتاجات؛ فعليه أولاً أن يكون رؤية واضحة المعالم لحل المشكلة.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتعريف المشكلة على الوجه الصحيح وهذه هي الخطوة الأساسية الأولى. لذلك، يجب عليه أن يعطي هذا الجزء من نموذج حل المشكلة الوقت والاهتمام اللذين يستحقهما. فإذا لم يتم تحديد المشكلة على وجه الدقة من البداية، فلن يمكن الوصول أبدًا إلى حل جذري لها. وكما يقول أحد المخترعين المعروفين، فإن "التحديد الصحيح لأبعاد أية مشكلة يكون بمثابة حل نصفها".

٣- ينبغي على المدير أن يكون لديه عدد من البدائل المناسبة. وكما يُقال دائمًا إنه لا يوجد شيء أكثر خطرًا من شخص لديه فكرة، إذا كانت تلك الفكرة هي الوحيدة التي لديه. ولكي يمنح المدير نفسه أفضل فرصة للنجاح، عليه أن يوجد لنفسه مجموعة كبيرة من الحلول البديلة. وينبغي عليه أن يتجنب القناعة بأول حل يحصل عليه للمشكلة.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتحديد العوائق التي تواجهه عند حل المشكلة. فعند استخدام نموذج معين لحل المشكلات، ينبغي على المدير أن يقوم بسؤال نفسه عن ماهية العقبات التي يتعين عليه مواجهتها والتغلب عليها. ويمكن أن تكون هذه العقبات خارجية (نابعة من سوق العمل)، أو داخلية (نابعة من الشركة) أو شخصية (خاصة بميل المدير تجاه موقف معين). ومن أكثر تلك العقبات شيوعًا نقص المصادر المتاحة مثل الوقت والمال وطريقة الوصول للآخرين.

٥- ينبغي على المدير أن يكون محترفًا في حل المشكلات. فيعد كل من صنع القرار وحل المشكلات من المسئوليات الأساسية التي تقع على عاتق المدير. لذلك، ينبغي عليه أن يقوم باتخاذ قرارات حكيمة تعمل بدورها على ازدهار الشركة. أما إذا قام المدير باتخاذ قرارات غير صائبة، فستعمل بدورها على اضطراب وضعه المهني في الشركة. فهل ستترك هاتين العمليتين للصدفة مثل القرعة باستخدام العملة المعدنية؟

الخطأ الثامن والعشرون: عدم القيام بمخاطرة محسوبة عند الضرورة

تحاورت مؤخرًا مع مديرة المشتريات لأحد المصانع. وعندما قمت بسؤالها عن أهم المعايير التي على أساسها تختار ورديها. فأجابتني وهي تبتسم قائلةً: "عدم فقداني لمنصبي" وأضافت وهي تلاحظ تلك النظرة التي تدل على الدهشة المرسومة على وجهي قائلةً: "إن المعيار الذي تسأل عنه بسيط للغاية. فإذا قمت بعمل طلب معين من شركة ما وقد تأخر تسليم هذه الطلب أو لم يسلم أو وجدت مشكلة بالنسبة لجودة المنتج، فإن وظيفتي هي التي ستتعرض للخطر. فعلى سبيل المثال، إذا وجد مدير إنتاج الشركة أن معدلات خط الإنتاج في انخفاض ويرجع السبب في هذا إلى خطأ قد قام به هذا المورد، فإنني أؤكد لك أنه سيحاسبني أنا وليس المورد."

بسبب استغرابي من إجابتها، استطردت وسألتها: "ألا يتسبب هذا الأسلوب الحريص على الحفاظ على منصبك في منعك من التفكير في مصادر جديدة للتوريد

يمكن أن تقلل التكاليف بشكل أكبر؟" أجابت المديرة أن هذا يحدث طــوال الوقــت. فيتم تقديم عروض كثيرة عليها والتي يمكن أن تعمل على تقليــل التكــاليف التــي تتكبدها الشركة بنسبة تتراوح من 10 إلى 20 بالمائة، ومع ذلك، تقوم برفض هــذه العروض. فقمت بسؤالها عما إذا كان هذا النظام يعمل على إعاقة قــدرة الــشركة على المنافسة مع الشركات الأخرى. وأجابت المديرة بالتأكيد على أن مثــل هــذا النظام يؤثر بدرجة كبيرة بالنسبة للصورة العامة للشركة فــي الــسوق التجاريــة. واستمرت المديرة في الحديث قائلةً إن هذه الشركة التي تعمل بها لا تقوم بتحفيــز موظفيها على القيام بأية مخاطرة محسوبة. كما ذكرت أن هناك إمكانية كبيرة لإلقاء اللوم على الموظف إذا قام بأي خطأ عند القيام بأية مخاطرة. كما أضافت المــديرة أنها ترغب أن تتعامل مع المورد الذي يعرضها لأقل مخاطرة أو نقد.

أهمية المخاطرة في العمل

قمت بطرح سؤال على مجموعة من كبار المديرين الذين وصل عــددهم إلــى مائة، وكان السؤال هو: "كيف يمكن تحقيق النجاح في بيئة العمل الحالية التي تموج بالتحديات والتغيرات والتقلبات؟" كما طلبت من السادة الحضور أن يقوموا بالإجابة على هذا السؤال بتحديد 6 نقاط أساسية. وبالرغم من أن الأفكار المقدمــة كانــت بأساليب مختلفة، فإنهم قد اتفقوا على 6 نقاط أساسية. وقد اتفق السادة الحضور على أن المقومات الأساسية للنجاح في بيئة العمل التي تموج بالتغيرات والتحديات هــي الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق ووجود فكر منظم ومتفتح والقدرة على الــتعلم والرغبة الحثيثة في تقديم خدمات متميزة للعملاء والقدرة على الاستفادة مــن كــل الإمكانيات والقدرات المتاحة ووجود موظفين قادرين على العمل بنشاط.

عندما قمت بعد ذلك بالتفكير في تلك المقومات، أدركت أن هناك شيئًا مــشتركًا بين تلك المقومات وهو قدرة الشركة على القيام بمخاطرة محسوبة. فدون وجــود إدارة لديها فريق عمل يمكنه القيام بمخاطرة محسوبة، فلن تستطيع الشركة أن تقوم بتطوير عملها واستجابتها لطلبات العملاء ومرونتها عند التعامــل معهــم لتحقيــق منافسة فعالة في اقتصاد يقدر الشركات الكبيرة والمتطورة. وإذا لــم تخــول إدارة

الشركة إلى مديرين متميزين يعملون على اتخاذ القرار الحكيم لمصلحة الشركة، فلن يكون لتلك الشركة أي دور في التحكم في هذا السوق.

إن قدرة الشركة في القيام بمخاطرة محسوبة تتحدد بعنصرين مهمين وهما أسلوب العمل الخاص بالشركة وموقف مديريها تجاه عملية المخاطرة. فإذا كان أسلوب العمل قاصرًا وغير معتاد على الابتكار الشخصي والقيام بالمخاطرة، فإن فرص القيام بالمخاطرة ستكون ضئيلة للغاية. أما الشركات التي تشجع موظفيها على الابتكار والمخاطرة المحسوبة التي تزيد من فرص الشركة في المنافسة، فسيكون لها مكان في السوق وستجني أرباحًا طائلة.

ثمن تجنب القيام بمخاطر محسوبة

منذ عدة سنوات، ذهبت في جولة داخل إحدى الشركات الخاصة بعميل لي وقد اصطحبني فيها مدير الإنتاج. ولقد كنت مسرورًا من مستوى الكفاءة التي يقومون بها في العمل. فأجابني المدير قائلاً: "نشكرك على هذا التقدير، فنحن فخورون بالعمل الذي نقوم به." وعندما توجهنا إلى غرفة الاستراحة، التفت المدير تجاهي قائلاً: "لم أعرف إذا كان أحد قد قام بإخبارك أننا نقوم بشحن 99% من الطلبات التي نكلف بها في الميعاد المحدد لها." فأخبرته أن هذا إنجاز رائع، وأن فريق العمل التابع له ينبغي أن يتم تكريمه على هذا العمل العظيم. وأجاب المدير على كلامي قائلاً: "إن هذا شيء نفتخر به، فنحن نبذل قصارى جهدنا للوصول إلى تلك النتيجة يوميًا، فالاهتمام بالعملاء هو هدفنا."

في وقت لاحق من هذا اليوم، كانت لدي فرصة لمقابلة نائب رئيس قسم المبيعات بالشركة. وعبرت له عن تقديري للإنجازات التي تقوم بها الشركة وحجم إنتاجها وأنه لا توجد العديد من الشركات التي تفخر بتسليم طلباتها في الوقت نفسه بتلك الصورة المذهلة. وتعجبت من رد هذا المدير الذي كان يعتقد أنه من وجهة نظره لا ينبغي أن تكون معدلات التسليم في المواعيد المحددة عالية لتلك الدرجة.

فأوضحت له أنني لم أفهم مقصده من أن التأخير في ميعاد تسليم الطلبات يمكن أن يساعده كمدير للمبيعات.

منظور آخر

قام مدير المبيعات بتوضيح وجهة نظره قائلاً: "سنقوم بالافتراض بأنك تمارس رياضة القفز العالي، وأن أول محاولة قمت فيها بالقفز، وصلت إلى الحاجز محققًا ارتفاعًا هائلاً. ولكن ماذا ستفعل بعد ذلك؟" رددت عليه بأنني سأقوم برفع الحاجز إلى أعلى، ثم أقوم بالقفز مرة أخرى. وقام المدير بالتعليق على إجابتي قائلاً: "يعتمد هذا في المقام الأول على هدفك؛ فإذا كان هدفك هو أن تقوم بتقليل نسبة المخاطرة التي يمكن أن تتعرض إليها، فسوف تترك الحاجز كما هو دون القيام برفعه عن المعدل الذي وصلت إليه، ثم بعد ذلك ستقوم بالقفز مرة أخرى لكي تقوم بالتدريب على هذا الارتفاع. وإذا أردت أن تتأكد من عدم حدوث أي مكروه لك، فيمكنك أن تقوم بإنزال الحاجز من هذا الارتفاع الذي قد وصلت إليه في المرة الأولى." فتساءلت عن رؤيته للتحدي والتطور في مجال العمل. فأجابني المدير قائلاً: "التحدي والتطور شيئان جيدان وإذا أردت أن تحدد مدى الارتفاع الذي ستصل إليه في كل مرة، فستقوم برفع الحاجز عن المعدل الذي وصلت إليه." وردًا على كلام المدير، قمت بسؤاله: "أليس استمرار تقدمك نحو الأفضل ضروريًا في مجال عملك – أو في أي مجال آخر؟" أجابني المدير قائلاً: "نعم، بالطبع، ولكن توجد مخاطر مصاحبة لهذا التقدم، وهناك بعض الأشخاص الذين لا يرغبون في القيام بأية مجازفة."

استمر المدير في حديثه قائلاً: "إن القيام بشحن 99% من الطلبات التي نكلف بها في الوقت المحدد لها يشبه لاعب القفز في محاولته بعدم رفع الحاجز عن المعدل الذي وصل إليه." وأضاف مدير المبيعات قائلاً: "ويرجع السبب في هذا إلى أن مدير الإنتاج يتجنب القيام بأية مجازفات في مجال العمل، ولهذا، لا نحصل على العديد من المشروعات حيث إننا لا نهتم بالقدر الكافي بأوقات التسليم. ينبغي أن تنظر إلى الهدف الذي نبتغيه في الإنتاج، وهو الاهتمام بالوقت الذي قمنا بتحديده لتسليم الطلبات. ولكن إذا قمنا بالاهتمام أكثر بمواعيد تسليم المنتجات الخاصة بنا،

فستزداد مبيعاتنا بنسبة 20% بالمائة. ولكن يمكن أن تنخفض معـدلات توصـيل الطلبات في الوقت المحدد لها، لكن الزيادة في حجم المبيعات ستقوم بسد هذا العجز وستعمل على إحراز مزيد من التقدم للشركة. وهنا أدركت ما قام به مدير المبيعات من توضيح لتلك النقطة، ولكني ما زلت أشعر بعدم الارتياح لفكرة تـأخير شـحن الطلبات.

يقول مدير المبيعات: "إن العمل في كل المجالات ينبغي أن يشتمل على القيـام ببعض المخاطر. فالهدف ليس مجرد النمو، ولكن الوصول إلـى أعلـى معـدلات النمو. إنني من هذا المنطلق لا أطلب من مدير الإنتاج إهمال مواعيد تسليم الطلبات المكلف بها، ولكن أسأله فقط بأن يقوم ببعض المخاطرة المحسوبة."

القيام بمخاطرة محسوبة

إنني أتعمد وضع كلمة "محسوبة" بعد كلمة "مخاطرة" كلما أتحدث عن موضوع أهمية المخاطرة في بعض الأحيان في العمل. فيتحتم علي وضع تلك الكلمة لكي لا يعتقد البعض أنني أحث على المجازفة المتهورة التي لا نفع من ورائها. ومفهـوم "المخاطرة المحسوبة" يتضمن التفكير بعمق قبل القيام بأية مجازفة، بالإضافة إلـى جمع كل المعلومات المتاحة والحكم الجيد على الأمور.

عندما يتم إدراك كم الأشياء التي تعتمد على قابلية الشركة في إتاحـة أسـلوب المخاطرة المحسوبة - ابتكار منتجات جديدة وتميز الخدمة وتفويض المهام والقيام بحل المشكلات بصورة إبداعية والتواصل مع الآخرين، فسيتضح التأثير الإيجـابي لذلك على أدائها. فالمدير الذي لا يقوم بمخاطر محسوبة ليس له دور كبير في بيئة العمل التي يشهدها هذا العصر. وهو غالبًا مصدر لتثبيط همم موظفيه، وسـيكون السبب الأول في عدم الاستجابة السريعة للشركة التي تمكنها من الازدهار والتقـدم أو حتى مجرد الاستمرار في عالم يموج بالتغيرات السريعة.

نصائح للتغلب على الخطأ الثامن والعشرين

١- ينبغي أن يكون المدير مطلعًا على كل الأحداث الخاصة بعمله. فمن خلال اطلاع المدير على الأمور التي تتعلق بعمله، يقوم بتقليل اتخاذ القرارات العشوائية وغير المدروسة.

٢- ينبغي على المدير أن يعمل على زيادة رغبته في القيام بمخاطرة محسوبة وذلك عن طريق التعامل مع بعض التحديات البسيطة أولاً. وعلى النقيض مما هو شائع، فإن القيام بالمخاطرة في نطاق العمل مهارة مكتسبة أكثر منها صفة شخصية.

٣- ينبغي على المدير أن يتقبل الفشل على أنه ما يسمى بالتجربة من أجل التعلم. لا شك أن بعض المحاولات التي تبوء بالفشل أمرًا حتميًا، تمامًا مثل مرات النجاح القليلة النهائية. وينبغي على المدير أن يتعلم تقدير الفشل. ولكن ليس المقصود من هذا أن يكون الفشل هو مقصده، وإنما المعنى أنه عليه أن يستفيد منه وألا يكرر الأخطاء التي وقع فيها.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم باختيار الوقت المناسب للقيام بأية مخاطرة. وإذا لم يقم المدير بذلك، فسيكون في تلك الحالة مضطرًا للقيام بها في توقيت خاطئ.

٥- ينبغي على المدير أن يكون نموذجًا يُقتدى به بالنسبة لعملية المخاطرة المحسوبة. فإذا أراد المدير أن يكون بجواره أشخاص لديهم الموهبة والقدرة على القيام معه بأية مخاطرة مطلوبة لصالح العمل، فعليه أن يجعلهم يشعرون بأنه يقدر ويساند هذه العملية.

الفصل السابع
خدمة العملاء

الخطأ التاسع والعشرون: عدم إدراك أهمية خدمة العملاء على النحو الأمثل

لقد قمت باصطحاب ابنتي ذات يوم عندما كانت في سن صغيرة إلى التسوق في يوم من أيام العطلة الأسبوعية وذلك لشراء عدة جديدة للهاتف. وعندما توجهت نحو مركز تجاري لبيع الأجهزة الإليكترونية المحلية الشهيرة، طلبت مني الذهاب لمكان آخر للتسوق منه. واندهشت من كلام ابنتي وقمت بسؤالها عن السبب. فأجابتني قائلةً: "في كل مرة أذهب لهذا المتجر، أشعر بعدم الاهتمام من جانب الموظفين هناك." واندهشت من تعليق الفتاة الصغيرة على مستوى خدمة العملاء، وذلك لأن تلك الشركة كانت تقوم ببيع منتجات للعملاء الصغار أمثال ابنتي.

عندما توجهت مصطحبًا ابنتي إلى سلسلة أخرى من المتاجر المتخصصة في بيع الأجهزة الإليكترونية، قالت ابنتي إن هذا المتجر يقوم دائمًا بمعاملتها جيدًا. عندما أدركت مدى تمييز ابنتي لمستوى المعاملة في الشركتين، طلبت منها أن تقوم بإخباري بمزيد من المعلومات عن المتجر الأول وسبب ضجرها منه. فأجابتني قائلةً: "عندما كنت أقوم بالتسوق في هذا المتجر، أشعر بعدم الاهتمام لطلبي، وكأنني لا وجود لي. لا يهتمون بإجابة طلباتي، ودائمًا يقومون بالاهتمام بالعملاء الأكبر سناً؛ فهم بالنسبة لهم في المقام الأول. أشعر دائمًا في هذا المكان بأنني عديمة القيمة، ولا يقوم أحد من الموظفين هناك بالاهتمام بأمري أو بتلبية طلبي."

إن هناك درسًا لم تتعلمه كثير من الشركات والمؤسسات الأمريكية – سواء أكانت كبيرة أم صغيرة – وهو أن خدمة العملاء النموذجية ليس فيها اختيار، بل هي أمر حتمي يجب القيام به. إنها شيء لا يمكن للشركة التي تقوم بوضع بعض الخطط لتحسين وضعها أن تتجاهله. فإذا كان نظام خدمة العملاء بالشركة التي

تعمل بها ليس على درجة عالية من التميز، فليست لديك فرصة لتحقيق أي نجاح أو تقدم. وتوجد هناك الكثير من الشركات التي التزمت بوضع نظام نموذجي لخدمة العملاء، ولكنها بعد ذلك قامت بإهمال هذا النظام حتى تسبب ذلك في انهيارها خطوة بخطوة.

هناك العديد من الخبراء الذين تحدثوا عن النظام النموذجي لخدمة العملاء. وفيما يلي مقتطف مما قاله بنجامين فرانكلين وهو خبير من الأوائل في مجال خدمة العملاء وذلك في عام 1749:

"ينبغي عليك أن تضع قواعد تعمل على تطبيقها عند التعامل مع العميل: فعليك ألا تتعدى الحد المسموح لك عند التعامل مع العميل وألا تقوم بخداعه؛ لكن عليك أن تضع دائمًا نصب عينيك هذه القاعدة الثمينة وهي أن تقوم بمعاملته على نحو طيب تمامًا كما تحب أن تعامل. وينبغي عليك أن تكون دائمًا متواجدًا في محل العمل الخاص بك أو في أي مكان يوجد لك عمل به على قدر المستطاع. ويرجع السبب في هذا إلى أن وجودك الدائم في محل العمل سيمكنك من المحافظة على العميل الجيد. وينبغي أن تعامل كل عملائك على السواء – الكبير منهم والصغير.

ينبغي عليك ألا تكون ثرثارًا، بل عليك أن تتحدث في الضرورة وذلك إذا أردت أن تروج لبضاعتك المعروضة. أما إذا قام العميل بتجاهل بضاعتك، وقلّل من قيمتها، فعليك أن تقوم بإقناعه بخطئه، ولكن دون أن تقوم بتحديه: لا تكون سليط اللسان في إجاباتك على العملاء، بل ينبغي عليك أن تجيب مع التحلي بالصبر وأن تستمع إليهم. ويرجع السبب في هذا إلى أنك إذا قمت بالحديث معهم بأسلوب فظ في أمور عديمة القيمة، فيمكن أن يعمل ذلك على عدم تردد العملاء الجيدين على محل البيع الذي تعمل فيه. ويمكن أن يعتقد بعض العملاء أن بضاعتك سعرها عال عليهم، ولكن إذا قاموا بالذهاب إلى

متجر آخر، فسيكتشفون أن أسعارك ليست كذلك، وربما يعودون إليك مرة أخرى؛ لكن إذا قمت بالتعامل معهم بفظاظة، فليس هناك أمل في عودتهم إليك مرة أخرى أو في الشراء منك بعد ذلك في المستقبل.

ينبغي عليك أن تبذل قصارى جهدك من أجل أن تكون لك علامة مميزة في مجال عملك: وسوف تكون هذه العلامة هي أفضل الوسائل للتقدم. وسيعمل هذا على جعل تجارتك مزدهرة للغاية. وينبغي أن تتحلى بالكياسة من أجل أن تعمل على اكتساب سمعة طيبة وتوسيع تجارتك، ولا ينبغي عليك أن تتهاون من أجل أمور وضيعة. وعند تطبيقك لكل هذه المبادئ، ستعمل على الحفاظ على مكانتك في الأسواق التجارية."

إن ما يؤمن به هذا الخبير قائم على يقين تام. فقد عملت معتقداته مصحوبة بإبداعاته وابتكاراته وحكمته العملية على أن يذيع صيته في أمريكا على الرغم من أصوله البريطانية. وقد كان هذا التركيز والالتزام تجاه هذه الجوانب يمثلان خطرًا على هؤلاء الذين تتعارض مصالحهم معها. وإذا كان هذا الخبير على قيد الحياة في هذا العصر وقام بممارسة أفكاره هذه التي تعتمد على قواعد التفكير السليم والخاصة بخدمة العملاء، لأصبح من أشهر الرجال في العالم الآن. وسيقوم منافسوه بتطبيق أفكاره ليكونوا ندًا له في بيئة العمل، وليس لإيمانهم بأهمية الاهتمام بالعميل.

نصائح للتغلب على الخطأ التاسع والعشرين

بالرغم من مرور قرنين ونصف على ما قام بنجامين فرانكلين بوضعه من مبادئ وأفكار، فما زالت أفكاره لها صدى حتى الآن. وإذا كان هذا الخبير على قيد الحياة الآن، لقام الناس بشراء كتبه والأسطوانات المضغوطة المسجلة عليها أفكاره

بشكل كبير. وفيما يلي إعادة صياغة لبعض أفكاره المهمة والتي من شأنها أن تساعد كل مدير على فهم مدى أهمية خدمة العملاء النموذجية:

١- إن أساس أية بيئة عمل هو العمل على إرضاء العميل. ولهذا، تتطلب الخدمة النموذجية للعملاء وجود قواعد ومبادئ راسخة وأهداف محددة.

٢- ينبغي أن يقوم المدير بتقييم قدراته بشكل أمين بقدر المستطاع. فخدمة العملاء النموذجية لا تستطيع أن تعد بأكثر مما تستطيع أن تقوم به، ولا تستطيع أيضًا أن تعد بأقل مما يمكن توفيره.

٣- يجب أن يقوم المدير بالتعامل مع كل الصفقات التي تتم معه على مستوى واحد من الخدمة، بصرف النظر عن قدر العميل أو قيمة الصفقة. ولا ينبغي أن يكون مستوى تلبية طلب العميل على قدر مكانته. فالعملاء الصغار غالبًا ما يتحولون إلى عملاء كبار ويصبحون أكثر ولاءً من غيرهم.

٤- ينبغي على المدير أن يكون دائمًا موجودًا في محل العمل لكي يقوم بمتابعة عملائه وزملائه في العمل في أي وقت؛ فعدم وجوده في محل العمل سيحمل معنى غير محمود لدى العملاء وهو عدم الاهتمام بتلبية حاجاتهم.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بتقديم خدمة متميزة لعملائه. فعليه أن يجعل شهرته في التعامل مع العملاء واضحة للجميع ممن سيتعامل معهم. ويجب على المدير ألا يعمل على مضايقة العملاء أو مساومتهم في الأسعار وزيادتها عليهم.

٦- يتعين على المدير أن يعمل على جعل خدمته للعملاء متميزة بصبره في التعامل معهم ولطفه وذوقه وإخلاصه في العمل، بالإضافة إلى إنصافه لهم ومساعدته إياهم.

الخطأ الثلاثون: عدم إرشاد الموظفين إلى أن السياسات العامة للشركة مجرد خطوط إرشادية وليست قواعد صارمة

لدي قصاصة قديمة من إحدى المقالات التي نُشرت في إحدى الصحف الأمريكية الشهيرة تذكّرني بأهمية تجنب هذا الخطأ. وكانت تلك القصاصة تحتوي على قصة لرجل من الساحل الغربي والذي توجه إلى أحد فروع البنك الذي يتعامل معه، وقام هذا الرجل بصرف شيك بمائة دولار أمريكي. وعند مغادرته للفرع، قام بسؤال الموظفة المختصة إذا كان يمكنها أن تصدق على تذكرة انتظار سيارته. فقامت تلك الموظفة بسؤاله عما إذا كان قد أتم عملية بنكية. فأجابها الرجل أنه بالفعل قد قام بذلك، فقد قام بصرف شيك قيمته مائة دولار أمريكي. فأجابته الموظفة بأنهم لا يعتدون في البنك بصرف الشيك النقدي على أنه عملية بنكية.

قال الرجل في دهشة: "يبدو أنك تمزحين، هل تقصدين بكلامك أنني إذا قمت بوضع أموال في رصيدي، تعد هذه عملية بنكية، لكن إذا قمت بسحب مبلغ من رصيدي، لا تعد عملية بنكية؟" وأجابته الموظفة بأن هذا صحيح. فعلق الرجل على هذا النظام الغريب قائلاً: "إن هذا ليس له أي معنى." واعتذرت له الموظفة بهدوء قائلةً: "هذه هي ...". عندما أطرح هذه القصة للمناقشة في الندوات التي كنت أقدمها، كنت أترك آخر كلمة في القصة دون أن اذكرها. وكان دائمًا يقوم جميع المشاركين في هذه الندوات بتخمين الكلمة المفقودة على أنها كلمة "سياستنا!"

عندما غضب الرجل من رد الموظفة عليه، طلب منها أن يقابل مدير البنك. وعندما قام المدير بسماع قصة الرجل، قام بالإجابة قائلاً إنها بالفعل سياسة البنك في التعامل مع العملاء، وأنه لن يتم التصديق على هذه التذكرة لأن صرفه للشيك لا يعد عملية بنكية. وشعر الرجل بالغضب الشديد، وقام بغلق حسابه في هذا البنك، وقام بإيداعه في بنك آخر. ربما يسأل البعض: لماذا تصدرت تلك القصة الصفحة الأولى في إحدى الصحف الأمريكية الكبيرة؟ والإجابة هي أنه يرجع السبب في هذا إلى أن رصيد هذا الرجل في هذا البنك قد تجاوز 2 مليون دولار أمريكي.

تكرار مثل هذه القصة يوميًا

إن أي شخص سيقوم بسماع هذه القصة سيتعجب من رد فعل رئيس البنك على هذا العميل، وسيقول على الفور إنه شيء لا يمكن تصديقه. ففي الواقع، يتم فقد ملايين الدولارات يوميًا بسبب الاتباع الأعمى للسياسات التي تتبناها البنوك أو الشركات والمؤسسات الأخرى عند التعامل مع العملاء. وبصرف النظر عن كبر المبلغ الذي فقده هذا البنك بالتحديد في هذه القصة، فكثير من المؤسسات تفقد مبالغ كبيرة بسبب أسباب مماثلة.

هناك تجربة شخصية حدثت لي يجدر ذكرها في هذا المقام. فمنذ عدة سنوات، قمت باصطحاب ابنتي إلى السينما في أحد المراكز التجارية الكبرى. وعند مروري بجانب متجر مشهور لبيع الكتب، لاحظت وجود مجموعة من الكتب عليها عرض تخفيض بنسبة 15%. ووجدت من بين تلك المجموعة التي عليها تخفيض كتاب كنت أريد أن أشتريه، ولكنني قررت أن أقوم بشراء الكتاب بعد العودة من مشاهدة الفيلم. وبعد مرور ساعتين، عدت إلى هذا المتجر، ووجدت الكتاب ولكنني لم أجد الملصق الذي عليه الخصم. واعتقدت أنني سأقوم بشراء الكتاب وسيحظى بالخصم. والتقطت الكتاب من بين مجموعة الكتب المعروضة، وأخذت أتصفح ما بداخل الكتاب.

بعد أن قمت باختيار مجموعة أخرى من الكتب من قسم كتب الإدارة والأعمال لشرائها، ذهبت لكي آخذ دوري في صف الدفع للخزينة. وعندما جاء دوري لكي أدفع ثمن تلك المجموعة التي اخترتها من الكتب، ذكرت لموظفة الخزينة أن هناك كتابًا كان من بين مجموعة الكتب التي كان عليها خصم، بالرغم من أنه ليس عليه الملصق الخاص بالخصم. ودون أن تتطلع الموظفة للكتاب للتأكد من صحة كلامي، أجابت قائلةً: "نعتذر لك سيدي، فمدة الخصم قد انتهت." وقامت الموظفة بعد ذلك بحساب ثمن الكتاب كاملاً، ثم بعد ذلك قامت بحساب ثمن باقي المجموعة التي قد اخترتها لكي أشتريها. وعلقت على كلامها متسائلاً كيف يمكن إنهاء مدة الخصم في الساعة الرابعة في فترة الظهيرة. فأجابتني قائلةً: "هكذا الأمر؛ فقد تأخرت وفقدت

الخصم!" فأجبتها قائلاً: "إنني لن أفقد شيئًا؛ فأنتم الذين ستفقدون." وغادرت المكان دون أن أقوم بشراء مجموعة الكتب.

كلما تذكرت هذا الموقف، أزداد ضيقًا. وفي اليوم التالي، اتصلت بمديرة المتجر لكي أعبر لها عن استيائي مما حدث لي ليلة أمس. وبعدما قامت المديرة بالاستماع لقصتي باهتمام، اندهشت عندما قامت المديرة بالاعتذار عما حدث. وشعرت بأن هذا الاعتذار يكفيني عما حدث لي بالأمس. واستمرت المديرة في حديثها قائلةً: "أعتذر لك مرة أخرى عن المضايقة." واستبشرت بأنها ستتخذ موقفًا من شأنه إصلاح ذلك الأمر وضمان عدم تكراره ثانيةً. ولكن اختتمت المديرة كلامها معي بعبارة أغضبتني قائلةً: "لو كانت الموظفة قد قامت بسؤالي فقط، لكنت أمرتها بأن تقدم لك الخصم على الكتاب."

السياسات كستار للتخفي ورائه

إن السؤال الآن هو: كيف يقوم البنك بفقد عميل لديه في رصيده 2 مليون دولار أمريكي من أجل بضعة سنتات؟ وكيف يقوم متجر الكتب بفقد عملية بيع بـ 100 دولار أمريكي من أجل خصم قيمته 1.27 دولار أمريكي؟ وترجع الإجابة على هذين السؤالين إلى فشل الإدارة في إرشاد الموظفين إلى أن السياسات التي تضعها الشركة مجرد خطوط إرشادية لمساعدة الموظفين في التعامل مع العملاء، وليست ستارًا يختبئ وراءه الموظفون عند عدم قدرتهم أو رغبتهم في تلبية احتياجات العملاء. في المثالين السابقين، إن الالتزام الصارم بسياسات العمل كان بديلاً للتصرف الحكيم من جانب الموظفين. وعلى هذا النحو، ستتأزم الأمور لدرجة أصعب من فقد عدد من العملاء فقط.

يمكن القول إن العناصر الأساسية للنجاح في بيئة العمل التي تموج بالتغيرات في هذا العصر هي كيفية التعامل مع العملاء بمرونة. فالقدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لحاجات العملاء تتطلب وجود موظفين على درجة عالية من التدريب وتفويض بعض الصلاحيات لهم لكي يقوموا بتلبية احتياجات العملاء. أما

الموظف الذي يقوم باستشارة المدير في تنفيذ طلب بسيط، فهو غير مناسب للعمل بالمكان. والسؤال الآن هو: ما صورة الموظف أمام نفسه إذا كان مديره لا يثق به في اتخاذ قرار بسيط يتعلق بالعملاء ويكون في مصلحة العميل (والشركة بالطبع)؟

إنني لا أقصد بكلامي السابق أن يتم إهمال كل السياسات وترك الأمر للموظفين لكي يكون لديهم حرية التصرف. ولكن ما أريد قوله هو أن الهدف من السياسات التي يتم وضعها هو منح الموظفين خطوط إرشادية تساعدهم في صنع القرار الذي يعود بالنفع على كل الأطراف إذا أمكن. ولهذا، فإن الشركات التي تعتمد على الالتزام الصارم بتنفيذ سياساتها الروتينية فحسب، ستفقد بذلك أحد العوامل الأساسية في أن تصبح منافسًا قويًا في سوق العمل: وهذا العامل هو تحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات حكيمة ومحاولة الإبداع في القيام بمسئولياتهم.

نصائح للتغلب على الخطأ الثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بمنح موظفيه بعض الصلاحيات بدلاً من إبداء بعض الشعارات وعدم القيام بتنفيذها. وينبغي أيضًا أن يقوم بمنحهم درجة من السلطة وذلك لكي تكون لديهم القدرة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بالنسبة للخدمة. ولهذا، فإن الفائزين في سباق السيطرة على السوق التجارية اليوم هم الذين يقومون بمنح موظفيهم بعض الصلاحيات وخاصةً هؤلاء الذين يكونون أول من يقومون باتصال مع العملاء.

٢- ينبغي على المدير أن يسمح بوجود فترة من التدريب على كيفية استخدام تلك الصلاحيات بطريقة مفيدة. كما يتعين عليه أن يقوم بتعريف كامل لتوقعات الشركة من ناحية كيفية العمل على تلبية احتياجات العملاء. وينبغي عليه أن يقوم بتعريفهم بقيم الشركة وأهدافها ومهمتها وغرضها. وهذا سيوفر لهم إطار عمل يمكنهم من خلاله اتخاذ القرارات المناسبة.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بمنح موظفيه قدر من الحرية في كيفية تطبيق سياسات الشركة، ولكن على أساس يعتمد على القرار الحكيم وإدراكهم لمدى

تأثير القرار الذي سيقومون باتخاذه على إرضاء العميل. ويجب على المدير أن يعلمهم بأنه يثق في قرارهم، ولكن عليهم أن يعلموا أيضًا أنهم مسئولون عن نتيجة القرار الذي سيقومون باتخاذه.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتوظيف الأشخاص الجيدين وأن يقوم بتدريبهم جيدًا، ثم بعد ذلك يتعين عليه أن يتعلم أن يثق بالقرار الذي سيقومون باتخاذه. ويمكن القول إن الشركة التي ستحظى بالازدهار الاقتصادي في المستقبل هي التي لا تفرض الالتزام بالقواعد والقوانين التي تقوم بعرقلة القيام بتنفيذ طلبات العملاء وتعمل أيضًا على عرقلة قدرة الموظفين على القيام بتلبية تلك الاحتياجات.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بإعادة النظر في أية سياسة أو إجراء يمكن أن يقوم بدوره بتثبيط همة الأشخاص الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء. لهذا، فالأشخاص الذين يقومون بتطبيق سياسة الشركة مع العملاء عليهم أن يشتركوا في تطوير هذه السياسة وذلك من أجل تقديم خدمة أفضل للعملاء. وينبغي على المدير أن يقوم بمنح موظفيه مساحة من الحرية في التصرف بالنسبة لتطبيق القواعد الخاصة بالعمل.

الخطأ الحادي والثلاثون: عدم الاستماع للعملاء بصفة دورية

مررت بتجربة شخصية توضح معنى هذا الخطأ. فقد قابلت مؤخرًا مهندسًا يعمل بالسكك الحديدية، وهو الذي يقوم بقيادة القطار. وقمت بإخباره بأنني عندما كنت صغيرًا كنت أرغب في رؤية مهندسي القطار وفي أيديهم صفارة القطار ويميلون خارج النافذة للتحقق من مسار القطار نحو الأمام. وعلّق المهندس على كلامي قائلاً إنهم يقومون بذلك للاستماع إلى صوت المحرك، وليس لتفقد مسار القطار. وأضاف المهندس أنه في تلك الحالة يقترب جدًا من المحرك، فهو بذلك يقوم باستكشاف الأمر بسهولة ويعرف إذا كان هناك خطأ ما وكل ذلك عن طريق حاسة السمع فقط.

إن هذا النوع من الاستماع الذي ذكره المهندس هو النوع من الاستماع الذي يجب أن تقوم به الشركات مع عملائها من خلال الاستماع إليهم ومعرفة ما يرغبون به.

أهمية التواصل مع العملاء

هناك العديد من الشركات التي قد تغير عملها بصورة كبيرة عن طريق إعادة اكتشاف كيفية معاملة العملاء والاستماع إلى ما يرغبون فيه. فيجب أن تكون هناك علاقة وثيقة بين الشركات وعملائها وأن تستمع لاقتراحاتهم واحتياجاتهم. فالتواصل والعلاقة الجيدة مع العملاء أمران مهمان جدًا ويشبهان بالمثل أهمية التنفس لدى الإنسان. فكلاهما مهم من أجل الحصول على أفضل النتائج.

من بين القصص المفضلة لدي التي تتحدث عن ضرورة إعادة التواصل مع العملاء، تلك التي تروي حكاية شركة مشهورة تعمل في مجال صناعة الدراجات البخارية. فقد خسرت تلك الشركة إحدى الأسواق الأساسية لها في فترة الثمانينات من القرن الماضي لإحدى الشركات المنافسة، فحرصت الشركة على استعادة مكانتها من خلال العودة إلى أساس تلك المشكلة وإدراك ما يرغب به عملاء هذه الشركة (باستثناء رغبة العملاء في وجود محرك لا يقوم بتسريب البنزين). وللحصول على المعلومات اللازمة لتلك المهمة، قام رئيس مجلس إدارة الشركة بتكليف كبار المديرين لدى الشركة بالذهاب إلى الأماكن التي يتجمع بها العملاء الذين يستخدمون الدراجات التي تقوم الشركة بتصنيعها، وعليهم أن يعرفوا منهم السبب الذي أدى إلى تراجع مكانة الشركة. وكان الأمر بالنسبة لكثيرين منهم بمثابة اكتشاف ومفاجأة غير متوقعة. (فليس مستخدمو تلك الدراجات من الطبقة الغنية التي يمكن أن تجدها في المطاعم الراقية أو المقاهي الفخمة.) وبعد فترة طويلة قام من خلالها هؤلاء المديرون بإقناع العملاء بصدق نيتهم (مع ملاحظة أن الشركة قد أهملت الاهتمام بهؤلاء العملاء لفترة طويلة)، نجح فريق العمل التابع للشركة بجمع قدر كافٍ من المعلومات المفيدة للقيام بالتغييرات المطلوبة والتي بفضلها عادت هذه الشركة مرة أخرى إلى موقعها في السوق في فترة التسعينيات من القرن الماضي.

النظر إلى متطلبات السوق

هناك تجربة شخصية مررت بها تجاهلت فيها للأسف مكانة خدمة العملاء وأثرها الكبير في ازدهار الأعمال. فمنذ عدة سنوات، كنت أمتلك متجرًا لبيع الخردوات في مدينتي، وذات يوم قدم لي مندوب المبيعات التابع لي عرضًا لم أستطع أن أرفضه. وكان العرض عبارة عن آلة عبقرية تُمكّن أي شخص من أن يقوم بتسميد حديقته وريها في الوقت نفسه. وكل الذي عليك أن تقوم به هو إضافة السماد من خلال الفتحة العلوية الموجودة بها والتي يمكن فتحها يدويًا، ثم تشغيل صمام المضخة لكي تبدأ في العمل. وأعتقد أنه يمكن لتلك الآلة القيام بكل أعمال الحديقة دون أي جهد من جانبك. لذا، فقد قمت بشراء 24 قطعة من تلك الآلة في أربعة ألوان مختلفة. وقد كان يتعين علي قبل شراء هذه الكمية الكبيرة أن أكتفي بشراء واحدة فقط وأقوم بعرضها في المتجر ثم أقوم بسؤال العملاء عن رأيهم فيها.

لقد كنت مقتنعًا بأن العملاء سيسارعون إلى باب المتجر لمشاهدة تلك الآلة الجديدة وشرائها. ولكن مع الأسف لم تحظ تلك الآلة بأي قدر من الاهتمام، ولم يتم بيع أي منها وبعد مضي 9 أشهر على عرض هذه الآلات، أصبح لدي في المتجر 22 قطعة من تلك الآلات والتي كان عددها 24. ويرجع السبب في ذلك إلى قيامي بإعطاء واحدة لابنتي في عيد ميلادها وأخرى لأحد أقاربي في عيد زواجه الستين.

التواصل الجيد مع العملاء

في عالم التجارة الحالي الذي يتميز بوجود قدر كبير من المنافسة، يعد التواصل مع العملاء من الأشياء الضرورية. ففي هذا الوقت الذي يتم فيه قياس دورة المنتج بالأسابيع والشهور بدلاً من السنوات، ينبغي أن تكون عملية التواصل مستمرة.

بالرغم من وجود عدد كبير من الطرق التقليدية التي تقوم الشركات باستخدامها لكي تحافظ على اتصالها بالعملاء (مثل استطلاعات الرأي)، فإن أفضل الطرق لكي تستمر عملية التواصل مع العملاء هي مقابلة العملاء والتحدث معهم مباشرة. وأذكر أنني منذ عدة سنوات عندما كنت مديرًا للتسويق في إحدى شركات الإليكترونيات قمت بإجراء اتصالات هاتفية خاصة بالمبيعات أكثر من أي شخص في الشركة، واعتمدت على مقابلة العملاء والتحدث إليهم لكي أعرف ردود أفعالهم

تجاه منتجات الشركة. وإذا قمت بالاتصال بأحد العملاء لتلبية طلبه وكان هذا العميل مهندسًا، كنت أقوم دائمًا بسؤاله عن الجوانب التي تجب إضافتها للمنتج الذي أسوقه حتى يكون على مستوى عالٍ. وبطرحي هذا السؤال على العميل، كنت أضمن الحصول على عدد لا نهائي من الأفكار الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات المستقبلية للعملاء. وأحب أن أشير هنا إلى مقولة حكيمة قد قالها أحد الرؤساء الأمريكيين وهي: "إذا لم تقم بالاستماع إلى الآخرين، فلن تتعلم." – وبخاصة الاستماع إلى ما يريده العملاء.

التواصل مع الموظفين

منذ عدة سنوات، انتشر مفهوم ضرورة معاملة المدير لموظفيه على أنهم عملاء. وكان أساس تلك الفكرة هو أن هؤلاء الموظفين ينبغي أن يتم تقديرهم والاهتمام بهم لدورهم المهم. وبمرور الوقت، ظهرت فكرة ضرورة تقدير هؤلاء الموظفين ووضعهم في مكانة مستشاري الشركة والعملاء الفعليين لها. وعلى مدار خبرتي كخبير ومدرب في مجال الإدارة، اندهشت من عدد الشركات التي ما زالت تتجاهل خبرة موظفيها في كيفية التعامل مع العملاء. فكل يوم يقوم هؤلاء الموظفون بالاتصال مع عملائهم، سواء كان هؤلاء الموظفون من مندوبي المبيعات أم منسقي الخدمات أم عمال الصيانة أم موظفي الاستقبال أم الصرافين أم الممرضات أم المدرسين. فكل هؤلاء لديهم تفاعل متواصل مع العملاء الذين يقومون بشراء منتجاتهم أو يحصلون على خدماتهم.

أذكر يومًا كنت جالسًا في اجتماع في إحدى الشركات حيث كان يوجد عدد من المديرين الذين كانوا يتجادلون بشأن مشكلة حول وضع تصميم لتقرير قيد الطلبات الخاص بأربعة أقسام وهي على التوالي الإنتاج والمبيعات والمشتريات وإعداد الفواتير. وقد نتج عن ذلك وجود أزمة بين الأقسام الأربعة. وبعد نقاش استمر قرابة الساعة، اقترح أحد المديرين دعوة جميع الموظفين في كل قسم من الأقسام الأربعة وطرح المشكلة عليهم للتعرف على آرائهم في كيفية حل هذه المشكلة. في البداية، شعر الموظفون بالرهبة عندما تم سؤالهم عن رأيهم بصدد هذه المشكلة. وبعد أن

قام الموظفون بمناقشة التقرير المطروح مع مديريهم، تم منحهم بعض الوقت لمناقشة الأمر مع أنفسهم. وفي أقل من 15 دقيقة، قام الموظفون بدعوة الجميع إلى غرفة الاجتماعات بعد أن توصلوا لحل واحد لهذه المشكلة.

نتائج غير متوقعة

يوضح لنا المؤلف أن فكرة العمل على مشاركة العملاء والموظفين في وضع خطة العمل الخاصة بالمدير فكرة جيدة للغاية، وذلك لعدة أسباب. السبب الأول والأكثر شيوعًا هو أنها طريقة رائعة لجمع المعلومات المطلوبة في أسرع وقت ممكن. وكما قال أحد الفلاسفة إن المعرفة في حد ذاتها قوة. أما السبب الثاني في ضرورة مشاركة الموظفين والعملاء في وضع خطة العمل أنهم سيشعرون أن آراءهم ذات قيمة وتحترم. فقد اعتدت على الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة بالعمل من خلال طرح الأسئلة؛ فالاستماع يمكن أن يكون وسيلة مقنعة للغاية (انظر الخطأ الخامس). وعندما يقوم المرء بطرح الأسئلة ثم الاستماع للطرف الآخر - الاستماع الحقيقي، فسوف يقوم بذلك بتقدير من حوله من الأشخاص. وبهذه الطريقة، سيحصل على نتائج غير متوقعة من تحقيق النجاح والتقدم للجميع.

نصائح للتغلب على الخطأ الحادي والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بالاستماع إلى مقترحات العملاء الخاصة بالشركة بشكل منتظم. وينبغي أن تحظى هذه الفكرة بجزء من اهتمام المدير تمامًا مثل اهتمامه بتحصيل فاتورة الطلبات من العملاء. وينبغي على المدير ألا يعتمد على استطلاعات الرأي وحدها سواء أكانت شفوية أم كتابية. أما إذا كان المدير في منطقة أخرى تصعب عليه فيها مقابلة العملاء والتحدث معهم، ففي تلك الحالة، ينبغي على المدير أن يقوم بعدد من الترتيبات مع قسم المبيعات التابع له وذلك للقيام ببعض المكالمات مع العملاء.

٢- ينبغي على المدير أن يعقد اجتماعًا غير رسمي وموجزًا، ولو على الأقل مرة في الأسبوع مع فريق العمل الخاص به. فعلى المدير أن يكتشف من خلال اجتماعه معهم الأفكار التي تدور برءوسهم والتي يرغبون في تنفيذها داخل مجال عملهم. فمن الممكن أن يكونوا بحاجة إلى أجهزة جديدة للعمل أو يرغبون في الاطلاع على بيانات خاصة بالعمل أو الحصول على تدريب ما. وأيًا كان نوع الشيء الذي يرغبون في الحصول عليه للقيام بعملهم على أكمل وجه، فعليه أن يقوم بتوفيره.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتخصيص وقت يجلس فيه على انفراد مع موظفيه. ويمكن أن يكون ذلك من خلال فترات الاستراحة لتناول فنجان من القهوة بعيدًا عن مكان العمل. وتكمن الحكمة في ذلك في الابتعاد عن اضطرابات العمل، وبهذا يحظى الموظفون باهتمام كامل من المدير.

٤- ينبغي على المدير أن يخصص أوقاتًا للاستماع للعملاء وتدوين كل ما تم قوله في جلسة الاستماع. وينبغي على المدير أيضًا أن يعتبر وقت الاستماع للعملاء على أنه ميعاد لا يمكن تأجيله. وتوضح الدراسات أن ضيق الوقت لدى المدير هو العنصر الأساسي الذي يحول دون التواصل مع عملائه. وأكثر شيء يضايق العميل هو عدم وجود وقت لدى المورد للاستماع إلى شكواه أو اقتراحاته.

٥- إذا قام المدير باستخدام استطلاعات الرأي كوسيلة للاتصال بالعملاء، فعليه أن يعلن عن نتائجها. فتعد المشكلة الكبيرة في هذا المجال هو أن تطلب من العملاء أو الموظفين إعطاء جزء من وقتهم وجهدهم للإجابة عن استطلاع الرأي دون أن تقوم الشركة بالإعلان عن النتيجة.

الخطأ الثاني والثلاثون: عدم إدراك أهمية عامل السرعة في إنجاز العمل

لكلمة "السرعة" عدة دلالات. فعلى الجانب الإيجابي، تعني تلك الكلمة العمل بجد ونشاط من أجل التفوق على الآخرين والتقدم في مجال العمل. وعلى الجانب السلبي، تعني تلك الكلمة اتخاذ كل الوسائل حتى إذا كانت ملتوية في محاولة للتقدم

والوصول إلى القمة. وهذا يذكرني بأحد لاعبي البيسبول المشاهير والذي يمثل كلا المعنيين في آن واحد. وأفضل أن أقوم بالتفكير في هذا اللاعب من الجانب الإيجابي لتلك الكلمة فقط، وهو الجانب الذي حقق له الشهرة والتميز في عالم الرياضة.

لقد قام هذا اللاعب المشهور في إحدى المباريات الشهيرة باستخدام طريقة احتيالية في فنون لعبة البيسبول فضلاً عن سرعته وقوته ووجود دافع قوي لديه للفوز. لقد كان اللاعبون الآخرون يلعبون دون حماس ولكنه كان لديه من التصميم والحماس ما مكناه من إحراز العديد من النقاط، الأمر الذي أدى إلى فوز فريقه وتحقيقه للعديد من البطولات وحصوله هو على العديد من الألقاب.

إن هذا اللاعب نموذج جيد للنجاح في أي عمل. فمحاولة سبق الآخرين وإنجاز العمل بشكل جيد وسريع استراتيجية تسويقية مشروعة. وسأستشهد هنا بتجربة شخصية قد حدثت لي منذ عدة سنوات عندما قمت بالتحدث هاتفيًا مع أحد المهندسين المعروفين في مجال عملنا. وقد سألته عن الأشياء التي يمكن أن تميز منتجاتنا عن الآخرين وتجعلنا متميزين عن الآخرين، حيث توجد أكثر من 600 شركة في جميع أنحاء العالم تقوم بإنتاج نوع المنتجات نفسه الذي نقوم بإنتاجه. ودون تردد، وعلى الفور، أجاب المهندس قائلاً: "عليك أن تقوم بإرسال عينات لي من هذه المنتجات في أسرع وقت ممكن."

في معظم شركات الإليكترونيات، لا يتم التسويق دون إرسال عينات المنتجات أولاً. فيعد إرسال العينات هو الخطوة الأولى في عملية التصميم وهي خطوة مهمة جدًا. فلا يتم تسجيل طلبات الشراء إلا عندما يكتمل التصميم، ولا تحدث تلك الخطوة دون الرجوع لقسم الهندسة الذي يقوم بفحص العينات وتقييمها من حيث الشكل ومدى الملاءمة والعمل. وقد ذكر لي المهندس الذي كنت أعمل معه ذات مرة أنه من المعتاد بالنسبة له أن ينتظر شهرًا أو أكثر من شهر قبل استلام العينات المطلوبة. وقال: "إن هذا محبط للغاية، لأن فرصتنا في التسويق محدودة أيضًا." وقال المهندس لي: "عليك أن تقوم بإرسال العينات لي على الفور وسوف تكون

النتائج مشجعة." وقبل أن أغادر، طلب مني المهندس أن أرسل إليه أجزاءً معينة من عينات المنتجات.

في اليوم نفسه، وفي أثناء خروجي من مقر الشركة، قمت بالاتصال لطلب إرسال الأجزاء المطلوبة إلى المهندس. وطلبت خلال تلك المكالمة أن تقوم شركتي بإرسال الأجزاء المطلوبة في اليوم التالي مباشرةً. وفي صباح اليوم التالي، علمت أن الأجزاء المطلوبة كانت على مكتب المهندس حيث قام المهندس بالاتصال بي وإخباري بوصول العينات وقد كان مندهشًا مما قمت به وذكر لي أنه لا توجد شركة يمكن أن تقوم بتسليم العينات بتلك السرعة. واختتم المهندس حديثه معي قائلاً إن تلك الأجزاء المرسلة قد تم فحصها وهي جيدة ومتميزة. وبعد مرور عدة أسابيع، حصلت على طلب شراء قيمته أكثر من 200.000 دولار أمريكي.

إن ما قامت به شركتي في هذا اليوم – وهو توصيل العينات في خلال 24 ساعة من طلبها – كان حدثًا غير مسبوق في مجال العمل الخاص بنا. إن ما حدث بشركتي يشبه ما قام به لاعب البيسبول المشهور الذي تم ذكره سابقًا والذي كان عامل السرعة لديه حاسمًا جدًا. والشركة بعد ذلك أصبحت متأثرة بعامل السرعة بدرجة كبيرة، ويرجع السبب في ذلك لبساطة تلك الطريقة، التي لو كانت الشركة تطبقها في الماضي لكانت حققت التميز عن باقي الشركات في سوق العمل. لذا، فقد قامت شركتي بعد ذلك بتغيير نظامها في إرسال العينات، وقامت بالالتزام بتوصيل كل العينات خلال 24 ساعة أو أقل. وأصبح هذا الالتزام يزداد بصورة كبيرة حتى أصبح جزءًا من استراتيجية التسويق وحملات الدعاية واسعة النطاق التي أدت بدورها إلى زيادة هائلة في حجم المبيعات. واليوم، توجد هناك العديد من الشركات في مجال صناعة الإليكترونيات التي ينبغي عليها أن تقوم بإرسال العينات خلال 24 ساعة وذلك لكي تحافظ فقط على مكانتها بين المنافسين في الأسواق التجارية.

مؤشر السرعة في الشركة

في بيئة العمل الحالية، تعد إحدى المسئوليات الأساسية للإدارة هي كيفية استجابة الشركة السريعة لعالم التجارة المتغير. وفيما يلي عدة أسئلة لتحديد معدل سرعة استجابة أية شركة لمتغيرات السوق الموجودة بها:

١- هل تقوم الشركة بتحديد بعض التحديات التي تعتمد في تطبيقها على عنصر الوقت؟ وهل يطلع مدير الشركة بصفة دورية على أعمال الشركة وذلك لتحديد النواحي التي تم تحسينها والنواحي التي تم تجاهلها في العمل بسبب درجة استجابتة السريعة ورد فعله في أمور العمل؟ وإذا أمكن قياس كل ذلك عن طريق السرعة في الأداء، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار القيود والعقبات على أنها عقبات ثانوية ومؤقتة.

٢- هل يتفهم الموظفون ويقدرون الحاجة الملحة لعنصر السرعة؟ هل يدرك فريق العمل المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق قبل المنافسين؟ فمن الضروري أن يُطلع المدير الموظفين على ديناميكيات سوق العمل، وعلى السبب الذي يجعل مدى سرعتهم في العمل ضروريًا لتحقيق النجاح.

٣- هل تقوم الشركة بتشجيع فريق العمل على إعلام الإدارة بالعقبات التي يمكن أن تواجههم إزاء الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق؟ وهل يشعر الموظفون بالحرية التامة والانفتاحية وذلك لمناقشة أي شيء يعمل على إعاقة التقدم، بما في ذلك الإدارة؟ لهذا، ينبغي على المدير أن يقوم بمقابلة الموظفين لمناقشة احتياجاتهم وذلك للعمل على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء التي هي من أحد المقومات الأساسية للنجاح في سوق التجارة.

٤- هل لدى الموظفون في الشركة السلطة الكافية للاستجابة لمطالب العملاء؟ هل يشعر الموظفون بأنهم مقيدون بعمليات روتينية مرهقة عند اتخاذ القرار بالشركة؟ وإذا كان الموظفون الذين على اتصال بالعملاء غير قادرين على اتخاذ القرار، فليست هناك أية طريقة يمكن للشركة أن تقوم من خلالها بالحفاظ على تميزها في الاستجابة لعملائها.

٥- هل يدرك الموظفون بالشركة عواقب التباطؤ؟ هل يعلمون بخطورة التراخي في العمل؟ لهذا، ينبغي على المدير أن يقوم بشيء مهم وهو أن يقوم بتوضيح عواقب التراخي والتباطؤ في العمل.

من بين كل العوامل المؤثرة والمؤدية إلى النجاح في بيئة العمل الحالية، لا يوجد عامل أهم من مدى سرعة الاستجابة لسوق العمل. إن الشركات التي لديها مكانة في سوق العمل هي التي تتفهم جيدًا مدى تأثير سرعة الاستجابة لاحتياجات سوق العمل وتقوم بتطبيق عامل السرعة أيضًا في جزء من استراتيجية التسويق الخاصة بها – إذا لم يكن كلها. إنه من الجيد أن نتذكر أن التباطؤ في الاستجابة لمتطلبات السوق يؤدي إلى عواقب وخيمة في العمل. وسيؤدي التباطؤ بك إلى أن تكون فريسة سهلة للمنافسين في سوق العمل.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يتأكد أن كل شخص من العاملين بالشركة يتفهم دوره في العمل على زيادة قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء. فينبغي على المدير أن يقوم بتقديم رؤية واضحة حول متطلبات سوق العمل لهؤلاء الموظفين الذين لديهم قدرة على بذل كل طاقتهم في العمل للوصول إلى درجة عالية من السرعة والمرونة والكفاءة.

٢- ينبغي على المدير التأكد من أن كل شخص يدرك تمامًا أن العمل على إنجاز الأشياء بسرعة لا يعني أن نقوم بإهمال مستويات أخرى في العمل مثل الجودة أو الدقة – أو بمعنى آخر أن نقوم بالتضحية بتلك الجوانب للحصول على السرعة المطلوبة.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع مجموعة من الأنظمة التي تعمل بدورها على مساعدة الموظفين لكي يستجيبوا بسرعة وبدقة لمتطلبات العمل. وينبغي على المدير أن يقوم بتعديل السياسات والإجراءات التي تعمل بدورها على عرقلة التوصل إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. وعلى المدير من جانبه أن يقوم بدوره في تلك المرحلة وهو العمل على إزالة العقبات التي تعمل على إعاقة السرعة.

٤- ينبغي أن يقوم المدير بالتحدي للافتراضات التي تعتمد على الوقت. فلا ينبغي عليه أن يقوم بتحديد مدى معين للسرعة التي تتم بها الاستجابة للعميـل، أو لوصول المنتج إلى الأسواق. وينبغي على المدير أن ينظر إلى قيود الوقـت الحالية على أنها عقبات مؤقتة - وليست مستمرة وأنه يمكن التغلب عليها.

٥- ينبغي أن يقتدي المدير بالسلوك الذي يحث عليه. فعلى سـبيل المثـال، إن المدير الذي ليست لديه سرعة في الأداء لا يستطيع أن يقوم بإرشاد موظفيه الذين يتمتعون بروح المنافسة ولديهم الكفاءة لفعل ذلك في بيئة العمل الحالية التي تتميز بوجود ضغط كبير من الأعمال التي يجب القيام بها.

الفصل الثامن
تحقيق نتائج مثمرة في العمل

الخطأ الثالث والثلاثون: عدم إدراك انعدام الفائدة من إلقاء اللوم على الآخرين

فيما يلي قصة توضح معنى الخطأ السابق. إن المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكيميائية قد سأل بغضب شديد: "من المسئول عن هذا الخطأ؟" كان هذا السؤال موجهًا إلى مجموعة من المديرين الذين كانوا يجلسون بغرفة الاجتماعات لهذه الشركة، وكان هذا السؤال بلهجة شديدة الغضب. وبعد ذلك، قام المدير التنفيذي بتوبيخ المديرين قائلاً إن الشركة قد خسرت صفقة كبيرة وقد حظيت بتلك الصفقة الشركة المنافسة لهم، والتي يرأسها الرئيس السابق للشركة التي كان يعمل بها. وبينما كان المديرون يشعرون بالضيق الشديد من هذا الكلام، استمر المدير في حديثه قائلاً: "سوف أعمل على معرفة الذين قاموا بهذا الخطأ، وعندما أجدهم، سأؤكد لكم أنهم لن يفلتوا بفعلتهم." وبمجرد أن غادر المدير التنفيذي غرفة الاجتماعات، قال أحد المديرين للآخر: "أعتقد أننا سنبدأ هذه الليلة البحث عن وظيفة جديدة لنا."

إلقاء اللوم على الآخرين

إن المدير التنفيذي في المثال السابق كان مهتمًا بالبحث عن الموظفين الذين قد تسببوا في خسارة الشركة لهذه الصفقة المربحة، وذلك لإلقاء اللوم كله عليهم. وبدلاً من أن يقوم المدير بحث فريق العمل التابع له على اتخاذ إجراءات مضادة لحل هذه المشكلة والنهوض بمستوى الشركة ثانيةً، قام المدير بالتأكيد على أن الأيام التالية ستكون بمثابة أزمة ثقة في الموظفين ومحاولة لإلقاء اللوم على شخص ما مما يزيد من الصعوبات التي تواجهها الشركة. لقد كان يجب على هذا المدير أن يعتبر الفشل بمثابة تجربة يتعلم منها وفرصة لتحسين الوضع والتطوير والتعرف على جوانب النقص المحتاجة لتدخل من جانب الإدارة.

عدم محاولة إلقاء اللوم على الآخرين

منذ عدة سنوات، كنت مديرًا لقسم المبيعات والتسويق بإحدى الشركات. وقد حدثت في تلك الشركة مشكلة مع أحد العملاء الذي لم يدفع المستحقات التي عليه لنا. وعرفت من مصادري أن هذه الشركة معرضة للإفلاس. وبعد أن قمت بمناقشة تلك المشكلة مع عدد من المديرين، قررت أن أقوم بمحاولة استعادة ما تبقى لدى هذه الشركة من مخزون من منتجاتنا قبل أن تعلن إفلاسها. ووافق أحد الموظفين العاملين في هذه الشركة وكان يعمل كمشرف على المخازن على أن يسمح لنا باسترداد المخزون الذي لم يتم سداد ثمنه وذلك دون إذن صاحب العمل. ويرجع السبب في مساعدة هذا المشرف لنا هو تأكده من تركه للعمل. لذلك، لم يمانع في مساعدة شركتنا.

لقد مر كل شيء مثلما قمنا بالتخطيط له. وظننت أنني قمت بإنجاز عظيم للشركة. فقد استطعنا استرداد بضاعة لا تقل قيمتها عن 45.000 دولار أمريكي من المستحقات التي كانت لنا في ذمة هذه الشركة. وشعرت آنذاك ببهجة شديدة لأنني استعدت مبلغًا كبيرًا لشركتي دون الدخول في إجراءات الإفلاس. ولكن مع الأسف، لم أكن أعلم أن هذا المخزون لم يكن مؤمنًا عليه من جانبنا، لذلك، فقد تم وضعه على سبيل الرهن لبنك العميل الذي لم يقم بدفع المستحقات التي عليه. لذلك، كان على شركتي أن تقوم بإعادة البضاعة التي كانت في المخزن ودفع المصروفات القضائية الناتجة عن ذلك أيضًا.

أتذكر هذا اليوم الذي ذهبت فيه إلى مديري في العمل، والذي كان رئيسًا وصاحبًا لتلك الشركة، لكي أخبره بما حدث. قمت، مثلما قام المديرون الذين قد سبق ذكرهم في بداية هذا الفصل، بالبدء بالتفكير في تقديم استقالتي والبحث عن وظيفة أخرى. وفكرت مليًا في ما ستكون عليه هذه المقابلة. استمع المدير إلى ما قمت به دون أن يبدي أي تعليق على كلامي. وحتى عندما أخبرته بالخسارة التي يجب أن تتحملها الشركة، لم يبال بها أيضًا.

عندما انتهيت من حديثي، نظر إلي المدير وقال: "حسناً، هل انتهيت من كلامك؟ عليك الآن أن تذهب وتفكر في شيء آخر نحصل من خلاله على قدر من النقود." إن تأثير الكلام الذي قاله المدير لي كان له بالغ الأثر في نفسي. وأعتقد أن هذا الكلام كان سببًا في جعلي أبذل قصارى جهدي خلال الأشهر الست التالية لكي أحقق أفضل نتائج مطلوبة. ونتيجة لعملي المستمر، تم تسجيل أعلى معدلات للمبيعات في هذا العام وقد تم تحقيق أعلى قيمة للأرباح لم يتم تحقيقها في الأعوام السابقة. إن الاستراتيجية التي كان يعمل بها هذا المدير في شركته كانت تتميز بأنها بسيطة للغاية، حيث كان ينظر هذا المدير إلى أن إلقاء اللوم على الآخرين لن يأتي بأية نتيجة. فبدلاً من التركيز على ما تم فقده، قد اختار المدير التركيز على كيفية بناء جدار من الثقة بينه وبين موظفيه والعمل أيضًا على بناء مستقبل أفضل للشركة.

الآثار السلبية لإلقاء اللوم على الآخرين

من الصعب ألا ينتهز المرء الفرصة لكي يثبت خطأً قد ارتكبه شخص ما في أثناء القيام بعمله. فالأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من النضج العقلي والحكمة من جانب المدير المسئول لتجنب معاقبة الآخرين، وإلقاء اللوم عليهم والضغط عليهم لإيجاد حل لتلك المشكلة التي نتجت عن خطئهم. إن التأثير المعنوي لاكتشاف مرتكب الخطأ ثم إلقاء اللوم عليه من الممكن أن يسبب أضرارًا أكثر تعقيدًا من المشكلة نفسها. فما الفائدة التي يمكن الحصول عليها من إضعاف معنويات الموظف المسئول عن ارتكاب الخطأ والذي نتيجة لذلك سيقوم بإهمال عمله. إن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من إلقاء اللوم على الآخرين قليلة جدًا، أما العقبات التي ستنشأ عن هذا اللوم، فمتعددة. وتوجد هنا بعض الآثار السلبية الناتجة عن إلقاء اللوم على الآخرين والتي قد قمت بجمعها في أثناء إدارتي لإحدى ورش العمل منذ عدة سنوات.

- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يقوم أبدًا بإثبات شيء ما وإنما يقوم بنقد الآخرين والهجوم عليهم.
- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يعمل أبدًا على استعادة أي شيء، بل يسبب خسارة أكبر.
- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يقوم أبدًا بحل المشكلة وإنما يقوم بتعقيدها أكثر.
- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يقوم أبدًا بتوحيد الكلمة وإنما يعمل على تفرقتها.
- إن إلقاء اللوم لا يؤدي أبدًا إلى سعادة الآخرين وإنما إلى حزنهم.
- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يؤدي إلى العفو وإنما يؤدي إلى العناد والرفض.
- إن إلقاء اللوم على الآخرين لا يقوم أبدًا ببناء مستقبل الشركة وإنما يعمل على تدهورها أكثر فأكثر.

التحذير من جلب المشكلات

في إحدى ندواتي، قابلت مديرًا شابًا قام بإخباري عن مشكلة قد واجهته عندما تولى إدارة قسم جديد. وذكر لي هذا المدير الشاب أن المدير السابق عليه كان يقوم غالبًا بترصد الأخطاء، ولهذا كانت مجموعة العمل التابعة له تخشى من اتخاذ أي قرار يتعلق بأية مشكلة. وقمت بسؤاله عن كيفية تصرفه في هذا الأمر وكيفية تعامله مع الموقف. فقام المدير بإخباري بأنه قد قام بعقد اجتماع لكل المجموعة التي تعمل معه وأخبرهم جميعًا بأنه يتعين عليهم وعلى الفور وبكل حماس ألا يقوموا بطرح المشكلات عليه إلا إذا كان لديهم على الأقل حل محتمل لهذه المشكلة على أن يكون هذا الحل قد توصلوا إليه بتفكيرهم الخاص. وأضاف هذا المدير قائلاً: "الكثير من هؤلاء الذين يعملون معي كانوا يشعرون بالصدمة والخوف من

هذا النظام الذي قمت بوضعه." واستمر المدير في حديثه قائلاً إن نتائج هذا النظام الجديد كانت في بادئ الأمر غير مشجعة على الإطلاق. فقد لاحظ المدير أن عدد الأسئلة التي يتم عرضها عليه قد انخفض معدلها بدرجة كبيرة. وقد تمنى هذا المدير آنذاك لو أن الموظفين قد قاموا بالتفكير في المشكلات التي يمرون بها وقد أوجدوا بأنفسهم حلولاً لهذه المشكلات. ولكن ما قام هذا المدير بإدراكه بعد ذلك هو أنه كانت توجد العديد من المواقف التي تحتاج إلى حلول والتي قد قاموا بإبقائها هكذا دون أي حل، بينما قام بعض الموظفين باستجماع شجاعتهم لرؤية المدير والحديث معه بخصوص هذا الأمر.

لقد علمت أن المشكلة قد تم حلها وذلك عندما قام المدير بالاجتماع مع مجموعة العمل التابعة له وقال لهم: "حسنًا، عليكم أن تعلموا أنني لا أرغب في إلقاء اللوم على الموظفين عند عدم القيام بالعمل المطلوب. وبالتأكيد لا أطلب منكم ردًا نموذجيًا لما أقول. إنني فقط لا أرغب في أن تقوموا بالاعتماد عليّ في القيام بأعمالكم." وبعد الاجتماع، قام المدير بالاتفاق مع فريق العمل التابع له على بعض القواعد الأساسية لكيفية القيام بحل المشكلات التي تواجههم. وقام المدير بإعادة التأكيد لهم على أنهم ليس واجبًا عليهم أن يجدوا الحل النموذجي والصحيح للمشكلة التي تواجههم، بل عليهم فقط أن يقوموا بعرض اقتراحاتهم لحلها. وعندما ازداد الإحساس بالثقة لديهم، قام هؤلاء الموظفون بتقديم العديد من الاقتراحات لحل المشكلات التي تواجههم، وكانت الاقتراحات التي يقدمونها تميل أكثر إلى الصواب عن الخطأ.

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع إطار للعمل للتعامل مع أية حالات فشل تحدث داخل القسم. وينبغي على المدير أن يُعلم الموظفين باستمرار أنه يجد أن طريقة إلقاء اللوم على الآخرين طريقة غير مثمرة على الإطلاق وأنها تأتي بنتائج عكسية، فيما عدا بعض المواقف عندما يكون إلقاء اللوم مفيدًا في

تحديد الفرص المحتملة للتقدم. وينبغي على المدير أن يُعلم فريق العمل أن الفشل ليس نهاية العالم، وينبغي عليه أيضًا أن يُعلمهم أنه ملتزم تجاههم باكتشاف جميع الوسائل الممكنة للتغلب عليه.

٢- ينبغي على المدير أن يضع قواعد أساسية تتسنى من خلالها معرفة نوع المجازفات التي يمكن القيام بها. وينبغي على المدير أن يخبرهم بأن كلاً من الأفكار والحلول الجيدة غير الناجحة لا تتم معاقبة المرء عليها أو نقده بأية حال من الأحوال، ولكن بدلاً من ذلك سيتم التعامل معها كخبرات قيّمة يتم التعلم منها.

٣- يتعين على المدير أن يدرك أن البحث عن أخطاء الآخرين وإلقاء اللوم عليهم لما قاموا بارتكابه من خطأ يكون في معظم الأحيان تصرفًا متهورًا للقيام به في العمل والحياة. فإن كلاً من النجاح والسعادة الحقيقيين في الحياة لن يمكن الحصول عليهما أو تحقيقهما دون القضاء على هذا السلوك غير المثمر على الإطلاق وهو إلقاء اللوم على الآخرين.

٤- ينبغي على المدير أن يمنح فريق العمل التابع له كلاً من الشجاعة والمعلومات الكافية حتى يستطيعون معرفة المتوقع منهم بالضبط، وبهذا سوف يؤمنون بقدرة مديرهم على قيادة الموقف والتصرف في الأمور، وسوف تزداد لديهم ثقتهم بأنفسهم بدرجة كافية للقيام بتلك الأشياء المتوقعة منهم.

٥- ينبغي على المدير أن يعترف بأن هؤلاء الموظفين الذين قاموا بمخاطرة محسوبة لكنها باءت بالفشل، هم بالفعل أبطال. وينبغي على المدير أن ينظر لتلك المحاولات التي باءت بالفشل على أنها فرص للتعلم.

الخطأ الرابع والثلاثون: عدم إدراك العلاقة بين التحكم واحترام الذات والقدرة على الإنتاج

منذ عدة سنوات، كان علي أن أقوم بعقد سلسلة من الندوات حول خدمة العملاء بإحدى الولايات. وكنت قلقًا بعض الشيء من كيفية وضع برامج مخصصة تتحدث عن كيفية خدمة العملاء، حتى ألتقي بكبار المديرين التنفيذيين بالشركة وأعرف مستويات الالتزام لديهم. فدون التزام الإدارة العليا ورعايتها لمثل هذه البرامج، سيكون تأثيرها قصير المدى، بصرف النظر عن محتواها أو طريقة عرضها.

لهذا، التقيت مع مدير عام الشركة الراعية للبرنامج يوم الجمعة الذي كان يسبق أسبوع تقديم البرنامج. وكان هذا المدير يجلس في غرفة فخمة تشبه غرف القصور. وقد كان يجلس على كرسي ضخم وفخم. أما الكراسي المخصصة لكي يجلس عليها زواره، فكان حجمها أقل بكثير من حجم كرسيه بدرجة ملحوظة تجعل الزائر يعتقد بأن هناك مغزى من وراء الفرق في أحجام الكراسي. وكان الانطباع العام من الحديث مع هذا المدير يدل على أنه عبارة عن مقابلة رسمية مع ملك أكثر من كونها مقابلة فرد عادي مع نظيره.

قمت بالحديث مع هذا المدير بضع دقائق حول النظم الأساسية للشركة، ولكن قام هذا المدير فجأة بتغيير موضوع الحوار قائلاً: "حسنًا، أريد منك أن تقوم في الأسبوع المقبل بمعارضة النظام الذي يتخذه الموظفون في التعامل مع العملاء وأن تفرض عليهم كيفية معاملة العملاء بشكل جيد." في ذلك الوقت، شعرت بأنني في مأزق.

في أول ندوة بدأت في صباح يوم الاثنين كما هو مقرر لها، كان هناك عدد قليل من السادة الحضور. وعندما وقفت أمام أول مجموعة، وجدت غرفة الاجتماع وبها عدد غفير من الموظفين تعلو وجوههم تعبيرات تشير إلى عدم اهتمامهم بالأمر، واعتقدت أنني بذلك سأمكث معهم طوال الوقت لكي أشرح وأوضح لهم. وشعرت بدرجة عالية من مقاومة المستمعين غير العادية، وقررت التركيز على المادة

العلمية بالدرجة الأولى دون أي شيء آخر. وبرغم ما قمت به من جهود مضنية، لم يقم أحد بالحوار معي بطريقة مثمرة. وفي كل الندوات التي كانت تُعقد بالصباح، كان المستمعون لتلك الندوات يجلسون باستياء، وينظرون إلى ساعاتهم تعبيرًا منهم عن الرغبة في انتهاء وقت الاستماع لتلك الندوات.

في أثناء وقت الاستراحة لتناول وجبة الغداء، توجهت إلى حديقة الشركة وجلست بها. وشعرت بالإحباط لنتائج البرنامج الأول، وأردت أن أفكر بموضوعية في التغييرات الممكنة للبرنامج القادم. ولم أكن واثقًا من كيفية القيام بهذا، ولكنني كنت مدركًا تمامًا أنه يتعين علي أن أتجنب تكرار ما حدث في الجلسة السابقة. وعندما أتت المجموعة الثانية إلى موقع التدريب، كنت قد قمت بتغيير كامل في طريقة العرض من أجلهم. ولكن مع الأسف، من المؤكد أن المجموعة الأولى قد التقت بالمجموعة الثانية وتحدثوا معهم عن كيفية تحدي مقدمي الندوات حيث إنهم جميعًا كانوا متساوين في درجة الاستياء. وفي فترة الظهيرة، أخذ الجميع وقتًا للاستراحة. وفي أثناء وجودي في غرفة الاستراحة، سمعت أحد المشاركين وهو يقول للآخر: "هل تعلم أنه لولا تلك المذكرة التي قد تسلمتها من رئيسي في العمل وما تم ذكره بها، لكنت استمتعت بهذا البرنامج الذي يتم تقديمه."

تقدمت من هذا الرجل الذي قال هذا التعليق وقمت بالاعتذار له لأنني قد استمعت للحوار الذي كان بينهما، وطلبت منه أن أطلع على ما احتوته هذه المذكرة. وقام الرجل بالإجابة علي في خجل أن تلك المذكرة تنص على أن وجوده في هذه الاجتماعات "إجباري". إنني أعرف ردود أفعال كثير من الناس تجاه تلك الكلمة، ولكن القليل منهم يرى أن معناها إيجابي. فهذه الكلمة كلمة قديمة تعبر عن السيطرة وتحث بطريقة سلبية على إخراج جميع أشكال المقاومة والاستياء لدى كل شخص بداية من الطفل الصغير وحتى المراهقين والبالغين. إن موضوع سيطرة الرئيس وتحكمه يعد من النقاط المهمة التي تواجه كل المديرين الذين لديهم موظفين يرغبون في مزيد من التحكم في سير عملهم.

ضرورة القيادة الجيدة للموظفين

منذ عدة سنوات، قمت بقراءة مقال تحت عنوان "أفضل وظيفة يمكن أن تبقى بها طويلاً" وقد كانت وظيفة قائد الأوركسترا السمفونية. وعندما قمت بقراءة المقال لأول مرة، اعتقدت أن السبب وراء طول بقاء هذا القائد في عمله هو الحركات التي يقوم بها في أثناء تنفيذه للسمفونيات. وطبقًا لما تم ذكره في المقال، لم يكن الأمر كذلك. فقد ذكر أن السبب هنا هو عنصر التحكم والقيادة. ويرجع السبب في هذا إلى أن هذا القائد لديه تحكم مطلق في فرقته الموسيقية. فهم يبدءون في العزف عندما يأمرهم بالبدء، ويقومون بالعزف السريع أو بزيادة الإيقاع عندما يأمرهم أيضًا بذلك، ويقومون بإنهاء المقطوعة الموسيقية عندما يأمرهم بذلك.

على الرغم من أن التحكم في الآخرين والسيطرة عليهم إحساس جميل (فمن منا لا يرغب في أن تكون عصا التحكم في يده؟)، فينبغي على هؤلاء الذين يقومون بالقيادة أن يفكروا في ما يشعر به الذين تتم قيادتهم. هناك العديد من الموظفين في بيئة العمل الحالية مثبطين العزيمة والهمة بسبب عدم قدرتهم على السيطرة على مجريات الأمور الخاصة بعملهم. أما الموظفون الذين يشعرون بأنهم دائمًا يجب عليهم أن يمتثلوا لقيادة شخص آخر مثل مديرهم في العمل، فلا توجد لديهم بالفعل أية قدرة على تطوير كفاءتهم أو الإبداع، بل يصابون بدرجة عالية من الإحباط وعدم القدرة على العطاء.

سيطرة المدير على الأمور والموظفين

في أثناء تقديمي لأحد البرامج، قامت مديرة شابة بمشاركة الحديث معي حول مدى تأثير فقد السيطرة على مجريات الأمور في الشركة التي تعمل بها. وترجع بداية القصة إلى أن صاحب الشركة أو رئيسها كان يفضل السفر إلى المناطق ذات الجو المعتدل هربًا من مناخ الشتاء القارص. ففي بعض الأحيان في منتصف شهر أكتوبر تقريبًا، كان يقوم بحزم أمتعته ويتوجه إلى الجنوب ويمكث هناك حتى يتحسن الجو. وبالرغم من أن هذا المدير كان يبقى على اتصال بفريق العمل التابع له من خلال المكالمات التليفونية والتقارير الشهرية التي كانت ترسل إليه، فكانت

تُترك أمور تنفيذ العمليات الفعلية التي تتم داخل الشركة في يد الإدارة العليا. في البداية، وجد هؤلاء المديرون أن غياب رئيس الشركة عن القيام بمهامه يعد شيئًا صعبًا عليهم، لهذا فقد حاولوا جاهدين أن يجتهدوا في اتخاذ القرار الذي كان من الممكن أن يتخذه الرئيس لو كان موجودًا. فبالرغم من غياب هذا الرئيس، فإن هؤلاء المديرين في الإدارة العليا كانوا ما زالوا يشعرون بأنهم تحت سيطرته.

في أحد فصول الشتاء، وبينما يقوم رئيس الشركة بالاستمتاع بالدفء على أحد الشواطئ، قام المديرون بالإدارة العليا للشركة بعقد اجتماع قاموا فيه بمناقشة المشكلات التي تواجهها الشركة. وعندما بدأت جلسة الاجتماع، كانت تقليدية ولكنها كانت تتسم بحرية الحديث للجميع. وأراد بعض المديرين أن يقوموا بإبداء رأيهم في القيام بمهام الشركة، بينما كان البعض الآخر من المديرين يرون أن رئيس الشركة لن يعجبه ذلك ولن يقوم بتقديره. ولكن عندما أوشك الاجتماع على الانتهاء، كانوا قد توصلوا جميعًا إلى اتفاق. وفي نهاية حديثها، قالت لي المديرة: "لقد تعلمنا كيف نعمل معًا. وأصبح التعاون والحماس بيننا لا يصدق."

أضافت المديرة قائلةً إنه يبدو أن الحماس له تأثير إيجابي على شكل الأداء ككل. وقالت أيضًا إن مبيعات شركتهم قد ازدادت بنسبة 25%، وإنهم يقومون بشحن وتوصيل 98% من حجم طلبات الشراء المكلفون بها في ميعادها المحدد. إن شعور الموظفين بحرية التحكم في الأمور المرتبطة بحياتهم وعملهم كان سببًا في رفع روحهم المعنوية، بالإضافة إلى زيادة تقديرهم لذاتهم. إن زيادة الشعور لديهم باحترامهم لذاتهم وتقديرهم لها أدى إلى الزيادة في معدلات الإنتاج بالدرجة نفسها التي ازداد بها تقديرهم لذاتهم. وفي كل الأحوال، كانت تزداد هذه الشركة ازدهارًا.

عندما أتي الربيع بمناخه الدافئ، ترقب الموظفون بالشركة عودة صاحب الشركة. وكان الموظفون واثقين من أنفسهم بأنهم سيحصلون من المدير على تقدير وثناء نظير المجهود الذي قاموا به لأداء عملهم على أكمل وجه. وعندما عاد رئيس الشركة، لم يقل ولو كلمة تقدير واحدة ويبدو عليه أنه كان يدرس الأمر جيدًا. وبعد فترة وجيزة، تبين للموظفين أن رئيس الشركة لم يلتفت لما قاموا به من عمل

يستحق التقدير، وكان يقوم بالبحث عن أي شيء خطأ في الشركة لكي يعبر عن سخطه. وعندما تمت دعوة جميع المديرين لحضور الاجتماع الذي عقده رئيس الشركة، بدءوا في الشعور بأن الرئيس لم يجتمع بهم لكي يثني عليهم، وأن التقدير ليس على أجندة أعماله.

بالرغم من كل هذا، ما حدث بعد ذلك أصاب جميع الحاضرين بالذهول والصدمة. فقد قام الرئيس، ممسكًا في يده ورقة بها العديد من الملحوظات، بتوبيخهم بشكل شديد لما قاموا بفعله في الأيام السابقة من أعمال في الشركة حولتها إلى فوضى شديدة. كما قالت المديرة إن رئيس الشركة قد قام بسرد قائمة بكل الأعمال التي حدثت في الشركة ولم تلق رضاه وقام بذكرها في الاجتماع. فقد قام بتوبيخ أحد المديرين بصفة شخصية لأن أحد موظفيه كان يجلس على مكتبه ويقرأ مقالاً بإحدى الصحف. وأضافت المديرة في حديثها معي قائلةً إن الصحيفة التي كان يقرأها الموظف كانت صحيفة بها موضوعات مهمة خاصة بالعمل. وأضافت المديرة قائلة إنهم جميعًا شعروا بالإحباط الشديد. وطبقًا لما قد قالته هذه المديرة، فإن الأمور قد بدأت تزداد سوءًا منذ تلك اللحظة. وعاد رئيس الشركة يتقلد زمام الأمور من جديد، وبالتالي عاد فريق العمل إلى العادات والنظم القديمة من الانتظار حتى سماع أوامر رئيس الشركة والعمل على تنفيذها دون تفكير.

لقد قامت تلك السيدة بإعطائي بطاقة العمل الخاصة بها بحيث أتصل بها بعد انتهاء البرنامج. ولقد علمت من خلال الاتصال بالشركة التي تعمل بها هذه المديرة أنها قد تركت العمل في الشركة. وقمت بالاستعلام عن رقم تليفونها، ثم بالاتصال بها والحديث معها بعد ذلك. وذكرت لي أنه بعد هذه التجربة، ازدادت الأمور سوءًا. وأضافت أنهم شعروا جميعًا بأنه لا قيمة لهم وبلا أي نفع لهذه الشركة، ولهذا تعاملوا مع ذلك الأمر على هذا الأساس. واستمرت السيدة في حديثها قائلة إن صاحب الشركة أصبح من جانبه يقرر كل شيء. وشعورًا منها بالإحباط والضجر، ومثل العديد من زملائها في العمل، قامت هذه المديرة بترك العمل. واختتمت هذه

المديرة حديثها قائلةً إنها لا تحصل على راتب كبير في العمل الجديد ولكنها تشعر على الأقل بأنها مسرورة وراضية عن نفسها.

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع والثلاثين

١- ينبغي على المدير ألا يملي على الموظفين ما يقومون بفعله. وعليه أن يكتفي فقط بتوضيح الناتج الذي يرغب في الوصول إليه، وبعد ذلك عليه أيضًا أن يمنحهم بعض الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار أفضل الوسائل لتحقيق الهدف المنشود. وينبغي على المدير أن يجعلهم يشعرون بأنهم لهم القدرة على التحكم في مجريات الأمور عندما يقومون بالفعل بالإنجازات المطلوبة.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتعليم موظفيه كيفية الإدارة الفعالة للوقت. وذلك حيث يعد عدم استغلال الوقت بالشكل الجيد أحد الأسباب الأساسية لفقد السيطرة والتحكم في أحداث الحياة ويعمل هذا بدوره على التقليل من احترام الذات.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتفويض بعض الأمور المهمة إلى الموظفين. ونتيجة لهذا، سوف يشعر الموظفون بالحماس حيث إن صدور فعل كهذا من المدير يدفعهم إلى النشاط وذلك نتيجة لثقة المدير الكاملة في موظفيه بأنهم قادرون على إنجاز ما أسنده إليهم من أعمال. علاوة على ذلك، سيشعرون بأن تحكمهم في مجريات الأمور وتفويضهم بعض السلطة كان السبب في تحقيق هذه النتائج.

٤- ينبغي على المدير أن يحث الموظفين على العمل بنشاط وذلك عن طريق تقديرهم والثناء عليهم! فلا يوجد شيء يمكن أن يولد لديهم الشعور باحترام الذات وتوقيرها سوى المديح والتقدير على ما قاموا به من أعمال جيدة. وينبغي على المدير أن يبحث عن وسائل متميزة ومبتكرة يمكن من خلالها أن يشيد بالجهود المضنية التي قام بها الموظفون.

٥- ينبغي على المدير أن يمنح فرصًا للتدريب وتطوير الذات للموظفين. فيعد التدريب وسيلة قوية وفعالة تبعث رسالة للموظفين، مفادها أن الموظفين مهمون للغاية وأنهم جزء من المستقبل الباهر للشركة. إن التدريب وسيلة للتعلم الذي يعمل بدوره على زيادة المعرفة التي تعمل أيضًا بدورها على تنمية شعور لدى الموظفين وهو احترام الذات والتمتع بتحكم وسيطرة أكبر في مجريات الأحداث في حياتهم وأعمالهم.

الخطأ الخامس والثلاثون: العجز عن إدراك أن العامل الجوهري لتحقيق النجاح ليس فقط الموهبة أو طريقة العمل، وإنما الرغبة في تحقيقه وبذل الجهد

فيما يلي قصة شيقة لتوضيح معنى الكلام السابق. وتحكي هذه القصة عن أحد اللاعبين المشهورين في لعبة التنس والذي قد حاز على إعجاب الملايين في جميع أنحاء العالم لأدائه المتميز والرائع في بطولة أمريكا المفتوحة للتنس. ففي لحظات خاطفة، استطاع هذا اللاعب إدارة عقارب الساعة للوراء وقام بتقديم أفضل أداء في رياضة التنس في حياته كلها. يذكر أن هذا اللاعب قد وصل إلى الدور نصف النهائي في اليوم الذي كان يحتفل فيه بعيد ميلاده الأربعين، ويعد هذا العمل البطولي الفذ نادرًا في مثل هذه الرياضة. إن الذين عاصروا هذا اللاعب منا كانوا يستمتعون بكل دقيقة عند مشاهدة هذا الأداء المتميز. والسؤال الآن: ما الذي جعل هذا اللاعب يصل إلى تلك الدرجة من التميز في الأداء مع كبر سنه؟ هل يرجع السبب في هذا إلى الموهبة أو إلى استراتيجيته في اللعب أو إلى استخدامه الحيل الماكرة في اللعب؟ أعتقد أن تلك العوامل تلعب دورًا ثانويًا في هذا، ولا يمكن أن تُقارن هذه العوامل الثانوية بالعامل الأساسي ألا وهو رغبة هذا اللاعب في التميز بجانب الجهد المبذول من جانبه للفوز بمبارياته.

لقد شهدنا جميعًا هذا الأداء المتميز من قِبَل لاعبين رياضيين آخرين كانت لديهم رغبة حقيقية في الفوز: فهناك العدّاء في سباق المارثون الذي تعثر بضع خطوات

قبل أن يصل إلى خط النهاية، ولكنه بطريقة ما نهض بسرعة وترنح جاهدًا حتى وصل إلى خط النهاية وفاز بالسباق؛ وكذلك لاعب كرة السلة الذي يرتفع أداؤه بشكل كبير في الدقائق الأخيرة من المباراة وذلك على الرغم من استمراره في اللعب لمدة 40 دقيقة دون الحصول على قدر من الراحة وغير ذلك من الأمثلة المشابهة. إن السبب الذي جعل هؤلاء يقومون بكل هذا العناء ويحققون الفوز هو رغبتهم في تحقيقه، على الرغم من أن الفوز بالمباراة ليس هو الهدف.

الرغبة والجهد

إن الرغبة في النجاح والجهد المبذول يعدان من أهم صفات الإنسان الناجح. ويذكر أن أحد لاعبي البيسبول المشهورين اليابانيين، والذي قد قام بتسجيل عدد نقاط قياسي لم يسبقه إليه أحد، يؤمن بأن الرغبة في الفوز والجهد الذي يتم بذله لتحقيقه أمران مهمان للغاية، لدرجة أنه عندما قام بالتوقيع على أحد الأتوجرافات قام بكتابة الكلمة اليابانية التي تعني معنى الجهد. وذكر هذا اللاعب أن اسمه لا يعني شيئًا، ولكن الجهد هو الذي يعني كل شيء. في الواقع، إن كلاً من الرغبة والجهد جزءان لا يتجزأن من المقومات الأساسية للنجاح سواء في ميدان التنافس في المباريات أم في الحياة والعمل. إن هذين العاملين معًا يعملان في تعاون لمضاعفة القوة التي تمكننا كأفراد عاديين أو كشركات لكي نتحدى قدراتنا وننجح في عملنا.

عندما توليت مسئولية تعيين الموظفين الجدد، كنت ناجحًا وذلك لأنني قد وضعت عاملين نصب عيني في اختياراتي وهما: وجود روح باعثة على حب التعلم والرغبة في القيام بالأعمال المطلوبة. وعندما أتجاهل هذين العاملين، تأتي النتائج بمعدلات أقل من المتوقع. وذات مرة، قمت بتعيين شاب في وظيفة بقسم المبيعات. وكان هذا الموظف متحدثًا بارعًا ويبدو عليه أنه على دراية بالمفاهيم الأساسية التي ترتبط باستراتيجية العمل. وقام هذا الموظف الجديد بإقناعي بأن لديه الرغبة في تحقيق النجاح. وافترضت أن مواهب هذا الموظف وعلمه سوف تعمل على تحقيقه

للنجاح في عمله. ونتيجة لإهمالي لمعاييري الخاصة باختيار الموظفين، قمت بتعيين هذا الموظف الذي كان سببًا في حدوث فوضى عارمة في القسم الذي يعمل به.

فقد كان هذا الموظف من هؤلاء الأشخاص الذين لا يقومون بأي عمل ويلقون بعبء القيام بالعمل المكلفون به على الآخرين. وقد كانت مكالمات طلبات الشراء تأتي إلى مكتبه ثم يقوم بتحويلها إلى مندوبي المبيعات الآخرين. وبهذا، أصبح عبء العمل ثقيلاً عليهم، وأدى ذلك إلى ظهور التوتر والاستياء. وكان هذا الموظف الجديد يختفي من مكان العمل في أوقات معينة. وبينما يقوم الجميع بالعمل، كان يقوم هو بالذهاب لمكان آخر وذلك للقيام بشيء آخر. وعندما شعر الموظفون الآخرون بالاستياء الشديد من تصرفات هذا الموظف، تقدموا لي بشكوى جماعية وقمت بالطبع بالتخلص من هذا الموظف.

لذلك، يجب على المدير المحنك اختيار الموظف الجيد الذي لديه رغبة أكيدة في القيام بالعمل وتحقيق النجاح والذي يبذل كل جهده من أجل مصلحة العمل. فالرغبة والجهد من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في أي موظف.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يشجع الموظفين على بذل كل جهدهم لإنجاز العمل على أكمل وجه، وذلك بغض النظر عن النتيجة التي يتم الوصول إليها.

٢- ينبغي على المدير أن يعترف بالجهود التي يتم بذلها من قِبَل الموظفين ويقوم بتقدير هذه الجهود. وبغض النظر عن النتائج التي تم الحصول عليها، ينبغي على المدير أن يقوم بمكافأة هؤلاء الذين يقومون ببذل أقصى مجهود لديهم لتحقيق النجاح في العمل. وينبغي عليه أن يقوم بتعليم الموظفين أن الجهد وحده هو الذي يحقق الاحترام للفرد وللمجموعة.

٣- يجب على المدير أن يناقش مع الموظفين قيمة العمل الجاد والرضاء عند إنجاز العمل ببراعة. ربما تكون هذه طريقة تقليدية بالنسبة للبعض، لكن الحديث مع مجموعة العمل عن قيمة الجهد الذي يتم بذله هو وقت غير ضائع.

٤- يتعين على المدير أن يقوم بصرف المكافآت على وجه السرعة للموظفين وذلك عندما يبذلون جهودًا مضنية لإنجاز مهمة ما.

٥- يجب على المدير أن يقص بعض قصص النجاح على موظفيه والتي تؤكد بشدة على قيمة الجهد الذي يتم بذله في إنجاز العمل بصرف النظر عن النتيجة النهائية لهذا الجهد. وأذكر هنا لاعب التنس المشهور الذي ذكرت قصته سابقًا الذي يستحق الثناء لا لأنه قد فاز (وهذا لم يحدث بالفعل)، ولكن لأنه قد قام ببذل أقصى ما لديه من جهد من أجل تحقيق الهدف المراد.

الخطأ السادس والثلاثون: عدم الاحتفال بما تم تحقيقه من إنجازات

سأعرض هنا لتجربة شخصية لتوضيح معنى هذا الخطأ. فمنذ عدة سنوات، تقدمت للعمل بشركة صغيرة تقوم أحيانًا بعقد صفقات قيمة كل منها 10.000 دولار أمريكي. وبالنظر للمستوى العام لحجم المبيعات، اعتقدت أننا عند قيامنا بإحدى هذه الصفقات نكون قد حققنا إنجازًا عظيمًا، ولهذا يجب الاعتراف بهذا الإنجاز العظيم وتقديره. وبدلاً من هذا، لم يحدث أي شيء. فلقد تم تدوين هذه الصفقة في سجل المبيعات، واستمر الموظفون في عملهم كالمعتاد. وكلما قمت بالتفكير في تلك المسألة، اقتنعت بأنه ينبغي أن يكون هناك تقدير لتلك الجهود المبذولة. ولم أكن أعرف كيفية تقدير هذا الجهد المبذول، ولكنني قررت أن هذا الأمر يستحق بعض التفكير.

ذات يوم، ذهبت إلى متجر الخردوات لشراء بعض الدهانات. وبينما كان يتم إعداد الدهانات، تجولت في المتجر لكي أستعرض الأشياء المعروضة. وشاهدت جرسًا كبيرًا نحاسي اللون معلقًا على الحائط. وقمت بشراء الجرس وذهبت به إلى العمل. وقام قسم الصيانة بالشركة بتعليق الجرس على الحائط، بينما أراد الموظفون الذين يعتريهم الفضول أن يعرفوا ما يجري بالنظر إلى الجرس والتساؤل عما أريد أن أقوم به.

بعد أن تم تعليق الجرس، قمت باستدعاء مجموعة العمل جميعهم وإعلامهم أنـــه بدءًا من تلك اللحظة، كل طلبات الشراء التي تساوي قيمة كل منها 10.000 دولار أمريكي أو أكثر سوف يتم تقديرها وذلك بإعداد حفل لها. وأوضحت لهـــم كيفيـــة الاحتفال بهذا الإنجاز قائلاً إن الذي سيقوم بالحصول على طلب الشراء هو الـــذي سيقوم بدق الجرس. وعندما قمت بالنظر إلى الجميع والذي كان عددهم 20 ســـيدة ورجل، لم أرى على وجوههم أي ترحيب بالفكرة. وقالت إحدى الـــسيدات بنبـــرة حادة: "هل يجب علينا القيام بذلك؟" وأجبتها بحماس قائلاً: "لا، ليس واجب عليكم أن تقوموا بذلك، ولكن عليكم أن تنالوا هذا التقدير." وعاد كل موظف إلى مكتبه وهـــو غير مقتنع بالفكرة.

كانت الشركة تحصل على طلب شراء قيمته 10.000 دولار أمريكي أو أكثـــر مرة كل أسبوعين. ولكن بعد أن قمت بتعليق الجرس، مـــرت ســـتة أســـابيع دون الحصول على طلب بهذه القيمة. اعتقدت أن هناك أمرًا غريبًا في الموضوع، وبعد ذلك سمعت إحدى الموظفات تتحدث مع أحد العملاء خلال اتصال تليفوني بمكتبها. وسمعت هذه الموظفة وهي تذكر طلب قيمته الإجماليـــة 13.000 دولار أمريكـــي. وعندما أنهت تلك الموظفة المكالمة التليفونية، قامت بتسجيل الطلب على الكمبيوتر. وفي تلك اللحظة، قمت بسؤالها: "هل حصلت على طلب شراء قيمتـــه أكثـــر مـــن 10.000 دولار أمريكي؟" فأجابتني السيدة قائلةً: "ربما".

توجهت إلى مكتب هذه الموظفة وأخبرتها بأنه يتعين عليها أن تقوم بدق الجرس. ولكنها سألتني إذا كان عليها القيام بذلك أم لا وأجبتها أنها عليهـــا ذلـــك بالفعـــل. واستجابت الموظفة لمطلبي وتقدمت نحو الجرس وقامت بقرع الجرس. ولكن كانت دقة الجرس خافتة للغاية. وقلت لها إن تلك الطريقة لا تنفع لقرع الجرس. ثم قمت بقرع الجرس حتى أحدث الجرس صوتًا عاليًا. فقد كان صوته قويًا لدرجة أنه قـــد أفزع الجميع حتى أنا. وكانت تلك الموظفة قد احمرت خجلاً مما حدث، حتـــى أن جميع العاملين بالقسم كانوا يشعرون بالخجل لها. وبدا الأمر للجميع وكأنـــه أمـــر مخجل ما قد حدث لهذه الموظفة.

منذ تلك اللحظة، قد بدأ العمل بهذه الطريقة. وفي المرة التالية، تم قرع الجرس، وكان الأمر أفضل مما قبل. وتوالت المرات وكل مرة يتحسن الأمر. وقبل مضي وقت طويل، كان الموظفون يقومون بقرع الجرس بقوة! وازداد لديهم الشعور بالإثارة في كل مرة حتى أنه ذات يوم قدمت إحدى الموظفات إلى مكتبي وقالت لي: "لقد حصلت على طلب شراء قيمته 20000 دولار أمريكي، فهل تسمح لي بأن أقرع الجرس مرتين؟" وأجبتها بالتأكيد على مطلبها.

بعد ذلك، أخذت الأمور تسير على النحو المخطط لها. وذات يوم، قال لي مدير القسم الهندسي: "في كل مرة تحصل فيها الشركة على طلب شراء قيمته 10000 دولار أمريكي، تقومون بقرع الجرس. ونحن نقوم بأعمال التصميم كاملة دون أن نحتفل بأي شكل." وعرضت على هذا المدير أن يقوم بالانضمام إلينا في فترة الاحتفال. وعلى الفور، ذهب المدير لشراء إحدى الآلات الموسيقية. وعندما كان يتم قرع الجرس، كان يقوم 12 مهندسًا من قسم هذا المدير بالعزف على تلك الآلة الموسيقية ويشاركون معنا في الاحتفال.

لم يمض وقت طويل حتى قدم مدير الإنتاج وقد استرعت انتباهه طريقة الاحتفال، وقام بالسؤال عنها. فعرضت عليه أن يشاركنا في الاحتفال. وعلى الفور، ذهب هذا المدير وقام بشراء آلات موسيقية أخرى تصدر صوتًا عاليًا. وعندما يدق الجرس إثر طلب شراء معين في قسم المبيعات، تصدر أصوات مزعجة تملأ أرجاء المكان. وفي أول مرة تحصل فيها الشركة على طلب شراء قيمته 100000 دولار أمريكي، امتلأ المكان بصوت عالٍ جدًا يعبر عن فرحة الجميع. وقد كانت تلك الفكرة عبارة عن نوع من الاتصال الفوري والمباشر مع الموظفين. وأذكر أنني كلما سرت في مكان العمل ولم يتم قرع الجرس في الآونة الأخيرة، فقد كان الجميع يريدون أن يعرفوا كيف تسير الأمور. ودائمًا ما كنت أسمع منهم هذا السؤال: "هل هناك أي شيء يمكننا القيام به؟"

يمكن القول إن الاحتفال بلحظة تحقيق أي إنجاز أمر مهم للغاية وذلك لعدة أسباب. وأول هذه الأسباب وأهمها هو أن الاحتفال بالإنجاز الذي يتم تحقيقه يجعل

الآخرين يشعرون بإحساس جيد. فعندما يتولد لدينا هذا النوع من الحماس، تكون لدينا الفرصة لكي نكون أطفالاً مرة أخرى، ولو حتى لمجرد بضع دقائق. وليس هذا كل شيء، حيث تعمل هذه الاندفاعات البدنية والانفعالية عند القيام بمثل هذه الاحتفالات على حث الجسم على أن يفرز هرمون الأندورفين، وهو هرمون يساعد الجسم على الشعور بالراحة مع تخفيف الآلام. وبالتالي، فالاحتفال بلحظة تحقيق أي إنجاز يعمل على تزويدنا بشيء نحتاجه للغاية في معظم أماكن العمل في هذا العصر – فنحن بحاجة إلى أن نستريح من أي ضغوط في العمل. فمن خلال الاحتفال بلحظات الإنجاز، تكون لدى المديرين القدرة على السماح لموظفيهم بمعرفة ما يجب عليهم أن يقوموا بتقديره. فيمكننا أن ندق الأجراس في أي وقت آخر لأسباب أخرى غير هذه التي تتعلق بحجز طلبات شراء كبيرة.

مدى الإنجاز الذي علينا تحقيقه

بينما كنت أسير مؤخرًا بين مكاتب الشركة وجدت لافتة مكتوب عليها: "الإنجاز نهر لا ينضب". وعندما قمت بسؤال الموظفة التي كانت معي عن معنى هذه العبارة، أجابتني أن هذا هو شعار الشركة الذي يحمل في طياته معنى وهو أن الشركة لا تريد أن يكون العمل الذي تم إنجازه مدعاة للكسل وعدم الإنجاز، ولهذا، من خلال تلك اللافتة يوضح لكل موظف أنه ليس هناك مدى محدد للإنجاز. ولكنني أرى أنه ليس هناك أسوأ من العمل لدى شركة لا توجد بها فرص للموظفين لكي يحصلوا على قدر من البهجة والاحتفال عند تحقيق إنجاز مهم في العمل.

نصائح للتغلب على الخطأ السادس والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بعمل احتفال وذلك تقديرًا منه للجهود التي يتم بذلها. وتعني الاحتفالات في مفهومها الضمني كيفية وصف المدير لموظفيه ماهية الأشياء المهمة والتي عليها يقومون بالاحتفال. وينبغي على المدير أن يلتقي بموظفيه في القسم لكي يعرف منهم الأشياء التي تستحق التقدير والمكافأة عليها من وجهة نظرهم.

٢- ينبغي على المدير أن يجعل الاحتفالات ذات طابع تلقائي! فعنصر المفاجأة شيء جميل بالنسبة لكل منا. وينبغي على المدير أن يقوم بالبحث عن الأشياء المهمة التي يمكن الإغفال عنها وتقديرها والاحتفال عند تحقيقها.

٣- ينبغي على المدير أن يجعل الاحتفال له معنى كبير لدى الموظفين. فينبغي عليه أن يحدد أهدافًا معينة تتطلب مزيدًا من الجهد لكي يتم تحقيقها، ثم بعد ذلك على المدير أن يقوم بالاحتفال عند تحقيق تلك الأهداف.

٤- ينبغي على المدير أن يكون مبتكرًا في كيفية الاحتفال. فيتعين عليه أن يقوم بتقديم مكافأة لا يمكن توقعها للموظف الذي قام بهذا الإنجاز. وهناك مثال على ذلك وهو عندما قام أحد المديرين باستئجار سيارة ليموزين ضخمة وقام بدعوة جميع الموظفين بقسمه لتناول وجبة الغداء في أحد المطاعم.

٥- ينبغي على المدير أن يستثمر هذا الاحتفال بصورة إيجابية في زيادة الحماس لدى الموظفين. أعرف أحد المديرين الذي كان يحب الاحتفال بعد القيام بمجموعة متكاملة من المهام وخاصة الصعبة منها. وكان هذا المدير يقوم بالاحتفال سنويًا، فعلى سبيل المثال، بعد أن يقوم الموظفون بتحصيل كل طلبات الشراء السابقة خلال العام وبعد وضعها في المخزن، كان المدير يقوم بالاحتفال بعد كل هذا العناء. ومن المعروف أن هذا العمل الصعب يكرهه كل موظف، ولكن الاحتفال الذي كان يقيمه هذا المدير كان يبعث النشاط من جديد لدى الموظفين.

الخطأ السابع والثلاثون: عدم إدراك وجود صراع وتنافس داخل الشركة

سأروي فيما يلي تجربة شخصية مررت بها لكي أقوم بتوضيح معنى هذا الخطأ. في مقابلة للحصول على وظيفة كانت في هذا الوقت ستمنحني أول فرصة لي كمدير، كانت المقابلة تسير على ما يرام، واعتقدت أن لدي فرصة كبيرة للحصول على هذه الوظيفة. وعندما أوشكت المقابلة على الانتهاء، قال مدير شئون العاملين بالشركة أن لديه سؤالاً أخيرًا، وقام هذا المدير بطرح سؤاله قائلاً: "هل

لديك فكرة عن الصراع في العمل؟" اعتقدت أن هذا السؤال من الأسئلة التي تسهل الإجابة عليها وأنه فقط لاختباري. وقد أكدت لهذا المدير أن الصراعات في العمل بوجه عام تعمل على إثارة الفوضى وعدم الاستقرار في العمل. وقام المدير بتقديم خالص الشكر لي، وأنهى المقابلة.

بعد مرور عدة أيام، تسلمت خطابًا بريديًا من الشركة التي قمت بالتقدم لها من أجل الوظيفة، وكان هذا الخطاب خطاب شكر لاهتمامي بالوظيفة وحضوري المقابلة، وذكر فيه أن الوظيفة قد تم شغلها. وشعرت من جراء هذا بالإحباط وقررت أن أتصل بالمدير الذي أجريت معه المقابلة لكي أعرف سبب عدم قبولي في تلك الوظيفة. وعندما قمت بالاتصال به، كان هذا المدير على أتم استعداد للإجابة على أسئلتي. وقام بإخباري بأنه قد كانت تتم المفاضلة بيني وبين شخص آخر لشغل الوظيفة، وأننا كنا متساويين في كل شيء. وهنا سألته عن السبب الذي دعا الشركة لتعيين الآخر بدلاً مني مع العلم بأننا على درجة واحدة من الكفاءة. أجابني قائلاً إن الشركة لم تعجبها إجابتك على السؤال الذي تم طرحه عليك بشأن صراعات العمل وأنهم رأوا أنها إجابة ساذجة.

عندما قمت بالتفكير في الأسباب التي يمكن أن تكون قد أدت إلى عدم تعييني في هذه الوظيفة، لم أكن لأتصور أن الأمر يتعلق بالسؤال الذي طرح علي بشأن صراعات العمل. وبعدما أنهيت المكالمة التليفونية، فكرت في الأمر وقلت في نفسي إنهم إذا كانوا يريدون لهذه الوظيفة مديرين يدبرون مكائد للآخرين، فليقوموا بتعيين أحد غيري.

مزايا الصراع في العمل وعيوبه

إن "الصراع" كلمة تحمل معاني كثيرة والعديد من هذه المعاني له إيحاءات سلبية. فعندما تذكر الكلمة بإيحائها السلبي، على الفور تأتي إلى خواطرنا تلك المعاني وهي "تدبير المكائد" و"المنافسة غير الشريفة". إن معظم الناس يأملون أن يجدوا ذات يوم شركة متميزة تسود بها روح العمل الجماعي والتعاون. ولكن لا توجد شركة متميزة بمثل هذا الشكل، وأرى – مع ذلك – أن هذا لا يعد مشكلة على الإطلاق.

إن المدير الجيد هو الذي يدرك تمامًا ويقبل الحقيقة وهي أن هناك صراعات في كل المؤسسات. وكما ذكرت إحدى الكاتبات المعروفات قائلةً: "إن الشخص الذي يقول إنه لا يجيد فن التعامل مع الصراعات هو في خطر كبير. أما الشخص الذي يستطيع التكيف مع الأمر، فهو الذي يستمر في البقاء، وهذا الشخص الذي سيستمر في البقاء هو الذي يستطيع أن يدرك سياسة عمل الشركة وكيفية التعامل مع الصراعات التي تدور بها."

إن المديرين الجيدين هم الذين يدركون أسلوب المناورة السياسية داخل الشركة ويعرفون كيفية التعامل مع الصراعات. فهم لديهم تصور كامل لهذا الأسلوب، واستراتيجية هجومية ودفاعية للتعامل معه. أما الاستراتيجية الهجومية، فهي تعمل بدورها على مساعدتهم على ضمان الحصول على الأشياء التي يرغبون في الحصول عليها لمصلحة القسم الذي يعملون به ولمصلحة مستقبلهم المهني. أما الاستراتيجية الدفاعية، فهي التي تساعدهم على الاستفادة من السلطات المتاحة التي يحاول الآخرون الحصول عليها.

إن الصراع داخل أية شركة – في أسوأ صوره – يمكن أن يكون له آثار سلبية شديدة على كل من أسلوب العمل بتلك الشركة وأدائها. أما على الجانب الآخر، إذا لم يكن هناك صراع داخل الشركة، فلن تقوم بأعمالها على أكمل وجه. وكانت هذه الملحوظة هي التي أبداها مدير شئون العاملين بالشركة التي تقدمت إليها للعمل، ولكنه عبر عن تلك الملحوظة بطريقة غير مباشرة. وأرى أن المدير الناجح هو الذي يدرك أن جميع المؤسسات بها مناورات وصراعات وأن عليه التعامل مع كل ذلك بشكل حكيم وذلك لمصلحة العمل.

الصراع ولعبة المناورات بالشركة

تظهر المناورات في العمل للأسباب نفسها التي تجعلها تظهر في النواحي الأخرى من حياتنا وهي: وجود مصادر محدودة يجب أن يتم توزيعها، ونظام يعمل على توزيع هذه المصادر. وأتذكر هنا مثالاً على هذا وهو أنه عندما طلب أحد مديري المبيعات بإحدى الشركات من مديرة الإنتاج ضرورة سرعة شحن طلب

شراء معين، فقد قام بسؤالها عن مصدر محدد وهو الوقت. وكانت تعلم مديرة الإنتاج أنه إذا قامت بتلبية طلب مدير المبيعات، فسوف يتسبب لها ذلك في العديد من المشكلات في أقسام أخرى. كما كانت تعلم هذه المديرة أن مدير المبيعات على صلة وثيقة بالإدارة العليا، لذلك أخبرته بأنها تستطيع تنفيذ مطلبه على الفور، إذا استطاع هو أن يطلب ممن هم أعلى منه في الإدارة منحها بعض الصلاحيات التي من خلالها تستطيع أن تقوم بتنفيذ طلبه. وكانت الإجابة على مطلبها بالموافقة من جانب هذا المدير. وعلى الفور، تم شحن طلب الشراء الذي يريده في اليوم التالي.

أرى أن إحدى الخطوات الجيدة للارتقاء في السلم الإداري هي التعرف على أسلوب المناورات والصراعات الدائرة في العمل وتحديد كيفية التعامل معها. فمن أكبر الأخطاء التي يرتكبها أي مدير أن يختار البعد عن التعامل مع هذه الأمور. وعند قيامه بهذا، يقوم المدير من خلال هذا القرار بالبعد عن الوسيلة التي تعمل على تيسير مهمته في الشركة. وهذا النظام في العمل مهم للغاية للقيام بأهم المهام للشركة، والمتمثلة في توزيع المصادر وحسن استغلالها.

تحديد الاتجاه السائد واتباعه

إن السياسي المحنك هو الذي لا يقوم بالالتزام بأي وعود حتى يعلم أولاً في أي اتجاه تسير الأمور. ويتم ذلك من خلال التحدث مع الآخرين بشكل مباشر. ويجب على المدير – تمامًا كالسياسي المحنك – أن يستمع إلى الآخرين بعناية واهتمام أكثر من اهتمامه بالكلام. فقد أرجع البعض نجاح الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون إلى مهارة الاستماع لديه والتي تفوق العادة. ويذكر أن الأشخاص الذين قاموا بالحديث مع هذا الرئيس قد توصلوا لتلك النتيجة وهي إصغاؤه الكامل لكل متحدث. لذلك، أنصح كل مدير بأن يكون يقظًا ويحاول استغلال فرص الاستماع السانحة لديه والتي تمكنه من معرفة الأمور التي تشغل عقول موظفيه في جميع أقسام الشركة.

العمل على إيجاد دائرة دعم كبيرة

يجب على المدير – تمامًا كما هو الحال مع السياسي المحنك – أن تكون له دائرة دعم جيدة وعدد معقول من المناصرين، وبخاصة في بيئة العمل الحالية والتي تؤكد على وجود نوع من الإدارة التي تعتمد على المشاركة والمساندة. إن المدير الذكي هو الذي يدرك أن السلطة الحقيقية تنبع من وجود عدد كبير من المناصرين لفكره والمقتنعين بقدراته وليس في السلطة المادية التي تمنح. ولهذا، يهتم هذا المدير بكيفية بناء الثقة بينه وبين الموظفين للحصول على مساندتهم له في وضع أسس سياسة الشركة. ويقوم المدير بهذا من خلال معرفة رغبات الموظفين واحتياجاتهم – وبخاصة هؤلاء الموظفين الذين يحتلون مناصب مهمة في الشركة – والعمل على إيجاد السبل لتلبية تلك الاحتياجات.

كيفية فوز المدير بثقة الآخرين

إن المدير الماهر هو الذي يدرك أن الهدف المقصود من الاستماع إلى الآخرين وتلبية احتياجاتهم هو الفوز بثقتهم للموافقة على أفكاره وتسيير العمل. فيقضي أغلب المديرين يومهم في عقد جلسات غير رسمية والتي تكون عبارة عن محاولات لإقناع موظف ما بإعطائه شيء يريده، أو منع فقدان شيء لا يريده. وتعد هذه الجلسات طريقة بسيطة لكيفية بناء الثقة بين المدير والموظفين. ويعد الفوز في العديد من هذه الجلسات بقدر الإمكان هو الطريق المؤدي لنجاح العمل في جميع مجالات العمل بالشركة.

إعلام الجميع بنجاحات المدير

إن المدير الماهر هو المدير الذي يقوم بإعلام الآخرين بالنجاحات التي يحققها. فهو يعمل على التأكد من معرفة هؤلاء الذين في مناصب السلطة بالنجاحات التي حققها وتقديرهم لإسهاماته. ويوجد هناك العديد من المديرين الذين يعتمدون على توصيل ذلك بالكلام، في حين يقوم آخرون بالإعلان عن إنجازاتهم من خلال إصدار بيانات دورية خاصة بالعلاقات العامة. وأيًا كانت الطريقة التي يختارها

المدير لإنجاز المهمة، فعليه التأكد من وصول خبر الإنجازات التي يحققها إلى كبار المديرين. وينبغي على المدير ألا يعتقد أن قيامه بعمله بمهارة سيعكس المجهود الذي يقوم ببذله في إنجازه. فهذه الطريقة لن تجدي.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يبقى على علم بكل ما يجري في الشركة من الداخل وذلك عن طريق معرفة الأمور التي يتم تداولها. وبالرغم من أن تلك المعلومات لا تعتمد معظمها على الحقائق (فالعديد منها يعتمد على تناقل الإشاعات والتي يكون لها هدف خاص بها)، فإن المدير الماهر هو الذي يحتاج لمعرفة ما يدور بخواطر الموظفين حتى وإن كانت تلك المعرفة سيحصل عليها من خلال الاستماع لإشاعة.

٢- ينبغي على المدير أن يعمل على تكوين شبكة علاقات داخلية. وتكون هذه الشبكة ضرورية لجعل المدير مطّلعًا على كل شيء وللعمل على إقامة علاقات مع أقسام أخرى بالشركة. وتعمل هذه الشبكات بنجاح عندما تكون هناك مصالح متبادلة بينها. لهذا، على المدير أن يبحث عن طرق لتحقيق ذلك.

٣- ينبغي على المدير أن يبدو دائمًا كأفضل مرشح لارتقاء أي منصب إداري. وإذا أردت أن تعرف المزيد عن هذا الموضوع، فعليك بالرجوع إلى الخطأ الحادي والعشرين والذي يلقي الضوء على أهمية الأسلوب الشخصي للمدير.

٤- ينبغي على المدير أن يمنح نفسه بعض الوقت لكي يتعرف على الاهتمامات والاحتياجات الخاصة بهؤلاء الموظفين الذين يرغب في الاتصال بهم. وينبغي على المدير أن يعرف المزيد عنهم شخصيًا بقدر المستطاع دون التدخل في خصوصياتهم. كما يتعين عليه أن يعرف آمالهم وطموحهم أيضًا، وأن يبحث عن سبل لدعمهم.

٥- ينبغي على المدير أن يُعلم الجميع بشكل مستمر بما يقوم به من إنجـــازات. فهذه من العوامل الأساسية لارتقاء السلم الإداري والوصول لأعلى المناصب.

الخطأ الثامن والثلاثون: الاحتفاظ بالموظفين متوسطي الأداء

تعاني الكثير من الشركات في جميع أنحاء العالم من التـــأثير الـــسلبي لوجـــود موظفين متوسطي الأداء ليس لديهم الدافع القوي للعمل والإنجاز. وهناك عدد كبير من هؤلاء (على الأقل واحد في كل شركة) والعجيب أن الشركات تحتفظ بهم على الرغم من عدم قيامهم بالعمل على الوجه الأكمل.

يمكن القول إن هناك عقبتين كبيرتين على الشركات أن تقوم بالتغلب عليهمـــا، وهما نقص رأس مال الشركة ووجود موظفين ليس لـــديهم روح الحمـــاس للقيـــام بالمهام المطلوبة منهم. وقد نشرت إحدى المجلات المالية في مقال لها أن الـــسبب الأساسي الذي أدى إلى فشل العديد من المديرين التنفيذيين في مجال الإدارة، هـــو عدم القدرة على حل مشكلات الموظفين. إن تأثير الفشل في التعامل مع المـــوظفين متوسطي الأداء يمكن أن يكون كبيرًا. فهو ليس له تأثير مباشر على دخل الـــشركة فحسب، وإنما يمكن أن يمتد هذا التأثير إلى كل أمور الشركة بـــدءًا مـــن الحالـــة المعنوية للموظفين إلى مستوى الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء. ومـــن بـــين كـــل الأخطاء التي يمكن أن يقوم بها المديرون، يعد الاحتفاظ بالموظف متوســـط الأداء من أكبر هذه الأخطاء.

الآثار السلبية للاحتفاظ بموظفين متوسطي الأداء

هناك آثار سلبية كثيرة للاحتفاظ بموظفين متوسطي الأداء. فبالنسبة للمـــوظفين الآخرين، يبعث ذلك برسالة إليهم، ويكون مضمونها أن الموظف إذا قام بأداء أقـــل من المتوقع منه فيمكن قبوله. وحيث إن الموظفين ذوي الكفاءة المتوسطة ينقـــصهم الحماس والالتزام بحل المشكلات التي تواجههم، فيكون مضمون الرسالة التي يـــتم إرسالها إلى العملاء هي أن مستوى الخدمة ليس له أولوية كبيرة بالنسبة للـــشركة. علاوةً على ذلك، مع ترك الموظفين الأكفاء للعمل لشعورهم بالإحبـــاط وإيجـــادهم

لوظائف متميزة، فإن الرسالة التي يتم إرسالها إلى عالم التجارة (وإلى الموظفين المرتقبين في المستقبل) هي أنه لا يمكن للشركة الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. فضلاً عن ذلك، يمكن أن يكون لكل هذه الرسالات تأثير واحد فقط وهو عدم القدرة على المنافسة مع الشركات الأخرى.

أذكر أنني عندما أعمل بشكل مباشر مع الموظفين، أقوم بطرح هذا السؤال عليهم وهو: "إذا كانت لديك عصا سحرية ويمكنك استخدامها لتغيير شيء واحد فقط في الشركة، فماذا سيكون هذا الشيء من وجهة نظرك؟" من غير المثير للدهشة أن الإجابات غالبًا ما تتعلق بأفراد غير فعالين ومتوسطي الأداء. لقد قمت بمناقشة هذه المشكلة مؤخرًا مع إحدى الموظفات التي كانت تقص قصة أحد الموظفين الذين يعملون معها. وقالت هذه الموظفة إنه كان يوجد موظف يرتكب أخطاءً جسيمة في العمل. عندما سألتها عن مزيد من التفاصيل، أجابتني أنه يوجد 11 موظفًا في القسم التي تعمل به يعملون بكفاءة كبيرة ولكن هذا الموظف المذكور يأتي دائمًا متأخرًا، ويقوم بأقل جزء من العمل المطلوب منه - وفي بعض الأحيان ينام على مكتبه - ودائمًا يكون لديه العذر لمغادرة العمل مبكرًا. وعندما سألتها عن المدة التي مكثها هذا الموظف في العمل، أجابتني قائلةً إنه يعمل في هذا المكان منذ 15 عامًا. بالإضافة إلى ذلك، قالت الموظفة أسوأ ما في الأمر أنه يحصل على الزيادة نفسها التي نحصل عليها.

استكملت الحوار مع هذه الموظفة، وعلمت منها مدى استيائها هي وزملائها من الموظفين الجيدين من الأمر. ومن غير المثير للدهشة أن الاستياء الذي كانت تشعر به ليس من شخص هذا الموظف المذكور؛ فهو شخص جيد خارج العمل. ويكمن معظم الاستياء الذي كانت تشعر به في أن المديرين لا يبالون بتلك المشكلة. لهذا، طرحت عليها هذا السؤال: "هل قمت بمناقشة هذه المشكلة مع رئيسك في العمل؟" وأجابت الموظفة بأنها قد قامت بالفعل بمناقشة الأمر مع رئيسها. وعندما سألتها عن رد فعل المدير، أجابت قائلةً إن المديرة علقت على المشكلة قائلةً إنه لا يمكنها التصرف في الأمر، وإنه يتعين على هذه الموظفة أن تقوم بالتركيز على أمور أكثر

أهمية من هذا الموضوع. وعندما سألتها عن طريقة استجابتها لكلام المديرة، قالت الموظفة إنها قامت بفعل ما قد قالته المديرة لها، وقامت بالتركيز على أمور أكثر أهمية من هذا الموضوع، حيث قامت بتقديم استقالتها.

أسباب عدم التخلص من الموظفين متوسطي الأداء

يثير هذا الموضوع الكثير من الجدل عند طرحه في أية مناسبة، والسؤال الذي يتم طرحه للمناقشة هو: لماذا لا يقوم المديرون ذوو الكفاءة العالية بالتعامل مع هذا النوع من الموظفين المهملين؟ وتزداد المناقشة حدة حول هذا الموضوع عندما يعبر الموظفون الماهرون عن وجهة نظرهم وهي كيف أن هؤلاء الموظفين الذين يتسمون بالإهمال يحصلون على زيادات في المرتبات تعادل أو تزيد عن تلك التي يحصلون عليها. إنه من الأمور المثيرة للدهشة هو كيف يقوم المديرون بوضع هذا الأمر جانبًا وإهماله وعدم التعامل مع تلك المشكلة. ولهذا أحاول فيما يلي تناول الأسباب الممكنة لذلك:

السبب الأول: وجود مشكلات كثيرة بالشركة

إن التعليق الذي قدمته المديرة بشأن هذا الموضوع بأنهم بحاجة إلى التركيز على أمور أكثر أهمية من هذا الموضوع يعد عذرًا شائعًا يقوله كثير من المديرين. فعلى سبيل المثال، نجد أن الشركات التي لديها عدد قليل من العاملين تعتبر مسألة عدم التعامل مع الموظفين متوسطي المستوى مشكلة يمكن تأجيلها. فهم يرون أن وجود موظف متوسط المستوى أفضل من لا شيء. في اعتقادي، هناك ارتباط مباشر بين الأداء المتوسط في العمل وبين المشكلات التي تتم مواجهتها.

السبب الثاني: تكلفة تعيين موظفين جدد

يدرك كل مدير مدى صعوبة الأمر وإهدار الوقت في مسألة تعيين موظفين جدد. ويخشى المدير مسألة إهدار الوقت والمال في مزيد من الإعلانات لطلب موظفين جدد، وتقديم الطلبات للمستجدين، والقيام بعدة لقاءات معهم. بالإضافة إلى ذلك، يرجع إلى تضاؤل سوق العمل في تقديم أشخاص لديهم المهارة الكافية للعمل، أن

يكون الشخص الذي سيتم تعيينه ليس على درجة عالية من الكفاءة للقيام بمهام العمل المطلوبة منه. ولهذا السبب، يعد الموظف الذي قد ذكرته زميلته في القصة السابقة ليس سيئًا لدرجة إقالته وتعيين أحد غيره.

السبب الثالث: الأقدمية

في بعض الأحيان، عندما يبدأ سريان مادة قانونية جديدة، يتم إعفاء هؤلاء الذين خضعوا بالفعل للمادة القانونية السابقة من المادة الجديدة. وفي بعض الحالات، يكون من بين الموظفين القدامى موظفون ذوو كفاءات متوسطة، ويصعب على المدير في تلك الحالة التعامل مع المشكلة أو محاولة تصحيح هذا الوضع.

السبب الرابع: صعوبة المواجهة

لا يرغب الكثير من المديرين في طلب المزيد من النتائج والجهد من الموظفين متوسطي الأداء وذلك لأنهم لا يرغبون في التعامل مع الضغط الناتج عن أي رد فعل سلبي يحدث. وبالمناسبة، يستغل الموظفون ذوو الكفاءة المتوسطة هذه النقطة جيدًا.

السبب الخامس: الخوف من الملاحقة القانونية

إن إحدى الشركات التي أعرفها قد قامت بالاحتفاظ بمدير متوسط الأداء لعدة سنوات وذلك خشية أن يقوم هذا المدير إذا تمت إقالته، برفع دعوى قضائية ضدها. وفي العديد من الحالات، يكون هذا القلق طبيعيًا لأن الشركة تخشى رد فعل المحكمة لهذا الأمر وبخاصة أن الموظف يُعد من الفئات المحمية بموجب القانون. وأفضل دفاع للرد على دعوى المدعي يتلخص في التدعيم بالوثائق والأدلة الموضحة للحقائق

السبب السادس: الولاء

تبوء محاولات العديد من المديرين للتعامل مع الموظفين ذوي الكفاءات المتوسطة بالفشل وذلك من منطلق الولاء التام. ربما قام هؤلاء المديرون بتعيين هؤلاء الموظفين أو تربطهم بهم علاقة طويلة. وبغض النظر عن هذا، يوجد تردد

من جانب بعض المديرين عند التعامل مع هؤلاء الموظفين وذلك خشية أن يتم النظر إلى هذا التصرف على أنه خيانة لهم. ولكن، يُعد هذا النوع من الولاء في غير موضعه حيث تم منحه لمن لا يستحقونه، لأنهم لا يبذلون الجهد المطلوب لإنجاز العمل واستحقاق الانتماء للمكان الموجودين به.

السبب السابع: ثقافة الشركة

إن عدم رغبة الشركة في التخلص من الموظفين متوسطي المستوى تكون دائمًا نتيجة لثقافة الشركة والتي لا ترغب في مزيد من التقدم والازدهار. إن مستوى تميز الشركة يعتمد على مستوى الأداء الذي من الممكن أن تتقبله من موظفيها؛ فكلما كان مستوى الأداء أعلى، تحسن مركز الشركة.

السبب الثامن: ضرورة إنهاء الخدمة يومًا ما

هناك طريقة أقوم بتطبيقها دائمًا وهي أنه إذا استطعت تعلية صوت الراديو بحيث يفوق صوت الضوضاء التي يصدرها محرك السيارة، فقد يكون بإمكاني تأجيل التعامل مع تلك المشكلة. وتلك السياسة التي أنتهجها تشبه تمامًا السياسة التي ينتهجها المدير في التعامل مع مشكلة الموظفين غير الجيدين، وبخاصة إذا كان هؤلاء الموظفون على مقربة من الوصول إلى سن التقاعد. ففي النهاية، سيتقاعد هؤلاء الموظفون من العمل خلال عام أو ما يقرب.

السبب التاسع: وجود موظفين آخرين يمكنهم تعويض الأداء

إن الفشل في التعامل مع الموظفين ذوي الكفاءات المتوسطة يكون غالبًا ميسرًا عن طريق وجود موظفين آخرين يعملون بكل جد واجتهاد ويقومون بإنجاز العمل المطلوب منهم على مستوى عالٍ من الدقة. ويعتمد المدير على الجهد والإنجاز الذي يقوم به هؤلاء الموظفون المتألقون وذلك لكي يقوموا بتعويض الأداء السيئ الذي يقوم به الموظفون ذوو الكفاءات المحدودة. ولكن يجب أن ينتبه المدير إلى أن الموظفين الأكفاء يصلون إلى درجة عالية من الضجر بسبب الاختلاف بينهم وبين

النوع الآخر من الموظفين في الجهد الذي يبذلونه في العمل، ومع ذلك، لا يوجد تمييز بينهم في العلاوات أو في المكافآت.

كيفية التعامل مع الموظف متوسط الأداء

إن مناقشة موضوع كهذا وهو كيفية التعامل مع مشكلة الأداء المتوسط من جانب الموظفين تعد مشكلة متعددة المراحل، وأولى هذه المراحل هي مصداقية التقييم. يقول مدير تنفيذي لمؤسسة تدريب محذرًا: "إن المدير لا يجب أن يسمح للوضع الراهن بالتأثير على طريقة تفكيره عما هو صواب. وحذر هذا المدير أيضًا من السماح لأنفسنا بالعمل على تحديد مستويات قليلة للأداء اعتمادًا على الوضع الحالي للشركة.

تشتمل المرحلة الثانية على إعلام الجميع بالشركة بأنه لن يسمح بالأداء المتوسط لأي من الموظفين. ولا يعتبر هذا تهديدًا، ولكن بيان يجب على الشركة اتخاذه لكي يرتقي مستوى الأداء فيها وذلك لتأمين قدرتها على تحقيق النجاح والعمل على استمراره على المدى البعيد. وعلى الرغم من أن الأمر واضح للجميع، فإنه يجب التأكيد على أهمية أداء الفرد لتحقيق نجاح الشركة في جميع المجالات. وينبغي على المدير أن يقوم بإعلام الموظفين بأن مستقبل الشركة ونجاحها يعتمد على قدرتها على المنافسة وأن هذه القدرة تعتمد بدورها على مجهود كل شخص في الشركة.

تشتمل المرحلة الثالثة على إخطار الموظفين ذوي الكفاءات المتوسطة بعدم الرضا عن أدائهم وأنه يتعين عليهم تحسين معدلات إنتاجهم بقدر المستطاع، وأنهم ليس باستطاعتهم بعد ذلك التملص من المهام الواقعة عليهم، وأنهم سوف تتم محاسبتهم على مستوى الأداء الذي يقومون به في العمل. كما يتعين على المدير أن يتوقع بعض الصعاب التي يمكن أن تواجهه في حالة حديثه مع الموظف ذي الكفاءة المتوسطة لمحاسبته في حالة عدم تحسين أدائه. وسوف يكون أول رد فعل من جانب هذا الموظف هو الاستياء، ثم بعد ذلك سيعقب الاستياء على الفور حالة من القلق والحساسية المفرطة. وسوف يشعر هذا الموظف وأمثاله من الموظفين ذوي

الكفاءات المحدودة بأنه يوجد من يراقبهم في العمل، وأن عليهم أن يقوموا ببذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء الذي يقومون به.

أما المرحلة الأخيرة، فهي تتمثل في تزويد هؤلاء الموظفين ذوي الكفاءات المحدودة بالتشجيع للقيام بالمهام المطلوبة منهم وينبغي أيضًا أن يقوم المدير بتوجيههم لكيفية تطوير أدائهم. وينبغي على المدير أن يعرف أن المحاسبة لا تعني الكثير إذا لم يتم إعلام الموظف صراحة وكتابيًا بالأهداف المطلوبة منه وكذلك الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ تلك الأهداف. وينبغي على المدير أن يقوم بمقابلة هؤلاء الموظفين بشكل منتظم وذلك لكي يعرفوا مستوى الأداء الذي قد قاموا به مقارنة بتوقعات المدير التي قد وضعها للقياس عليها. ولا ينبغي أن يصاب المدير بخيبة الأمل إذا لم تسر الأمور على ما يرام. فمن المعروف أن العادات السيئة التي قد استمرت لعدة سنوات تتطلب بعض الوقت لتغييرها وتوجيه الشخص إلى الطريق الصحيح، ولكن يمكن أن ينجح ذلك.

استبعاد الموظفين متوسطي الأداء في حالة عدم تحسن مستواهم

في أثناء الحرب الأهلية الأمريكية، كان الرئيس الأمريكي أبراهام لنكولن في تلك الفترة مصابًا بإحباط مستمر وذلك لعدم قدرته على أن يجد قادة ماهرين لتولي قيادة الحرب. وقد قام هذا الرئيس بتعيين العديد من القادة ولكنهم كانوا يتسمون بالتردد عند اتخاذ القرار. وقد قام الرئيس الأمريكي ببذل أقصى مجهود لديه لجعل أحد القادة العسكريين يقدم على اتخاذ قرار بالهجوم لدرجة أنه أرسل إليه رسالة يطالبه فيها بالهجوم ولكن القائد رفض الاستجابة، فقام الرئيس باستبعاده وتعيين شخص آخر لهذا المنصب. ومن خلال تلك القصة التاريخية، أرى أن المديرين يجب عليهم التحلي بالشجاعة للقيام باتخاذ القرار الصعب باستبعاد الموظف متوسط الأداء عندما تبوء كل محاولات تطوير أدائه بالفشل.

نصائح للتغلب على الخطأ الثامن والثلاثين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بالمهام المطلوبة منه. فينبغي عليه أن يقوم بسؤال نفسه هذا السؤال: "هل كان هناك وقت كان فيه هذا الموظف يقوم بأداء عمله

بشكل جيد؟" وإذا كانت الإجابة على هذا السؤال بنعم، فعلى المدير أن يقوم بمعرفة سبب التغير الذي طرأ على هذا الموظف وأدى إلى ذلك. فيمكن أن يكون هناك عدد من الأسباب التي أدت إلى تدهور أداء هذا الموظف. وينبغي على المدير أن يتأكد من أن المشكلة لا تكمن في ضعف الإشراف عليه أو نقص الموارد التي تساعده في القيام بمهامه الوظيفية.

٢- ينبغي على المدير أن يتمتع بنوع من الصراحة في الحديث مع الموظف متوسط الأداء. فيمكن أن تكون هذه الصراحة نوعًا من التأكيد على كفاءة الموظف من خلال الاجتماع به وقول الآتي على سبيل المثال: "أعلم أن لديك الموهبة للعمل أفضل من ذلك ... "أو يصرح له بهذا الكلام عن طريق الاعتراض على ما يقوم به قائلاً: "إنه من الواضح لدي أنك لست ...". ويعتمد هذا في الأساس على شخصية الموظف الذي يتم التحدث معه ومستوى كفاءته في العمل. وفي كل الأحوال، ينبغي أن يوضح المدير النقطة الأساسية وهي أن مستوى الأداء الخاص بالموظف منخفض. وينبغي ألا يقوم المدير بتبسيط المشكلة وأن يقوم بالتالي بإهمالها.

٣- يجب على المدير أن يصارح هذا النوع من الموظفين بحقيقة شعوره هو والآخرين بشأن ضعف أدائهم للقيام بالعمل المطلوب. فعلى الرغم من أن المدير ليس لديه حق العبث في صورة الموظف أمام ذاته، فإنه لديه الحق في التعبير عن شعوره تجاه موقف معين. وفيما يلي مثال للتوضيح: "عندما لا تقوم بإنجاز العمل المكلف به، ويقوم آخر بعمله بدلاً منك، فسوف تجعله يشعر بأنه يتم استغلاله وأنه توجد محاباة في العمل." وينبغي على المدير أن يجعلهم يعرفون مدى الإحباط والضجر الذي يشعر به الشخص الذي يكون عليه مضاعفة الجهد للقيام بعمل شخص آخر أو إصلاح ما قام به.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع خطة لتحسين مستوى الأداء. وعند تقييم مستوى أداء الموظف ذي الأداء المتوسط، من المهم أن يقوم المدير كتابيًا بإعلام الموظف بوجود خطوات عملية يجب عليه القيام بها لتحسين أدائه.

وينبغي على المدير أن يضع أهدافًا محددة يمكن قياسها، مع وجود التوجيه لكيفية تنفيذها. في بداية الأمر، يمكن أن تكون الخطة تدريجية، ولكن ينبغي أن يعلم الموظف بعد ذلك أنه ينبغي عليه أن يقدم أداءً على أعلى مستوى من الكفاءة والدقة. كما يتعين على المدير أن يجعل الموظف يوقع على الخطة الموضوعة، وأن يقوم بتحديد الوقت الذي سيبدأ فيه تنفيذها، ثم بعد ذلك، ينبغي على المدير أن يعطي نسخة منها للموظف لكي يبدأ التنفيذ. وينبغي على المدير أيضًا أن يقوم بمتابعة تنفيذ الخطة الموضوعة باستمرار مع الموظف وذلك على مدار أول 90 يومًا من بداية تنفيذ الخطة.

٥- ينبغي على المدير أن تكون لديه الشجاعة الكافية لاتخاذ القرار الصعب باستبعاد أحد الموظفين إذا دعته الظروف لذلك. وكما ذكرنا من قبل، هناك العديد من المديرين الذي يترددون في استبعاد الموظف غير الجيد خشية أن يقوم هذا الموظف برفع دعوى قضائية على الشركة ويطالب بالتعويض. لذلك، يتعين على المدير أن يقوم بتوثيق كل المستندات الخاصة بمستوى أداء الموظف. وإذا فشل الموظف في الاستجابة لدعوة المدير له الخاصة بتحسين مستوى الأداء في العمل، فعلى المدير في تلك الحالة أن يقوم باستبعاده من العمل وتعيين بديل كفء له.

الفصل التاسع
الإدارة العامة

الخطأ التاسع والثلاثون: عدم إدراك دور المدير في تحقيق النمو

إن من أهم الأشياء التي تميز ورش العمل العامة هي تنوع الشركات والصناعات التي تحضرها. ونتيجةً لهذا، دائمًا ما أبدأ بطرح هذا السؤال على المشاركين: "ماذا تعتقد من وجهة نظرك أنه الهدف الأساسي لأية شركة؟" إن الإجابات التي كنت أتلقاها على هذا السؤال مفيدة للغاية وذلك لمعرفة رؤيتهم لوظيفة الإدارة ومفهومهم عنها. ومن غير المثير للدهشة أن معظم الإجابات كانت تصرح بأن الهدف من أية شركة هو المال وتحقيق قدر كبير من المكاسب.

في إحدى ندواتي التي تم عقدها مؤخرًا، قمت بطرح هذا السؤال على السادة الحضور، فقام أحد المديرين الحاضرين بالاستعلام قائلاً بارتباك: "أليست الإجابة على هذا السؤال تبدأ بالعميل؟" فأجبته قائلاً: "نعم، إنها تبدأ – وتنتهي – بالعميل." ويمكن القول إن أهم وظيفة لأية شركة هي أن يكون لديها عملاء وتعمل على الحفاظ عليهم. فالعائد المادي الذي تحققه الشركة يعتمد على مقدار كفاءة الشركة في القيام بهذه المهمة. ويعد هذا الكلام مبدأً مهمًا، ويرجع السبب في هذا إلى أنه يعمل على تحديد المسئولية الأساسية التي تقع على عاتق الإدارة وهي توفير بيئة عمل يكون فيها الموظفون مؤهلين ولديهم السلطة اللازمة ولديهم الحافز الداخلي لتحديد احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها. بإيجاز، فإن الهدف الأساسي الذي يسعى المدير لتحقيقه هو أن يكون قائدًا لنمو الشركة وتطويرها.

النمو الداخلي للشركات

في أثناء فترة التسعينيات من القرن الماضي، كان النمو الاقتصادي لكثير من الشركات والمؤسسات يعتمد بشكل كبير على مجال العمل وعمليات الاندماج وتغيير الملكية. وبعد الطفرة التي حدثت في مجال الأعمال في عام 2000، بدأت الشركات

تعيد توجيه اهتمامها تجاه النمو الداخلي حيث إنه هو المقوم الأساسي لتوفير بيئة عمل مناسبة. ويقصد بالنمو الداخلي النمو الذي تقوم الشركة بتحقيقه بعد استبعاد كل العوامل الأخرى المؤثرة في هذا المجال (عمليات الدمج وتغيير الملكية وغيرها). وهو يتم عندما تقوم الشركة بالارتقاء بكفاءاتها والمنافسة على أعلى درجة وتطوير الأداء بأقصى قدر ممكن. ونتيجةً لما سبق، فإن الشركات التي ترغب في الحصول على هذا النمو تحتاج إلى مديرين يفهمون طبيعة أدوارهم كقادة نحو النمو والتطوير.

العقبات التي تحول دون تحقيق النمو الداخلي للشركة

على الرغم من أن النمو الداخلي يعد شريان الحياة لاستمرار أية مؤسسة في البقاء، فيوجد هناك العديد من العقبات - الداخلية والخارجية - التي تحول دون حدوث هذا النمو. أما الشركات التي تحظى بمستوى عالٍ من النمو الداخلي، فهي الشركات التي لديها مديرين لديهم المهارة الكافية لمعرفة العقبات التي تواجه نمو الشركة ولديهم المهارة أيضًا لإزالتها. أما العقبات الخارجية، فيمكن أن تعتمد على العميل (طلبات صعب تحقيقها أو التحول إلى التعامل مع شركات أخرى)، أو على متطلبات السوق (تغير الاتجاهات وقصر دورات الإنتاج)، أو على المنافسين في سوق العمل (مضاربة الأسعار وزيادة معدل التعاقد الخارجي). وعلى الرغم من أن قدرة المدير من الممكن أن تكون محدودة للتعامل مع تلك العقبات الخارجية بقدر مسئولياته، فالعقبات الداخلية شيء مختلف.

أما بالنسبة للعقبات الداخلية التي تواجه الشركة، فهي تنشأ نتيجة لوجود عدة عوامل مختلفة. فتنشأ بعض هذه العقبات نتيجة لثقافة الشركة نفسها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة متحفظة في الخطوات التي تتخذها ولديها نزعة متشددة بخصوص القيام بأية مجازفات أو الخوف من الفشل، فيمكن أن يؤدي هذا بدوره إلى وجود عقبة تعوق تقدم الشركة ونموها. وتنشأ معظم العقبات الداخلية التي تواجهها الشركة بسبب نموذج إدارة الشركة. فعلى سبيل المثال، هل الموظفون يتمتعون بقدر من الحرية في التصرف في مجريات العمل أو أنهم مقيدون بقواعد

معينة لا يستطيعون الحياد عنها؟ وهل يتم إطلاع الجميع على المعلومات أو هي مقصورة على فئة قليلة منهم؟ وهل يستمع المديرون إلى عملائهم وإلى فريق العمل؟ وهل لديهم الرغبة في الاستثمار في الأفكار والعمليات الجديدة أو أن الشركة تخشى تكبد تكاليف تطبيق مثل هذه الأفكار. ويمكن القول إنه يوجد لدى كل مدير فرصة للتعامل مع تلك العقبات والعمل على إزالتها.

سمات المدير المتميز

كما ذكرنا من قبل، إن العامل الأساسي في النمو الداخلي للشركة هو قدرتها على التغلب على العقبات والعوائق التي تحول دون ذلك. ويتطلب هذا وجود مديرين يفهمون دورهم جيدًا في عملية النمو. وفيما يلي بعض من السمات الأساسية التي يجب أن تكون لدى هؤلاء المديرين:

- **ينبغي أن يكون لدى المدير القدرة على حل المشكلات.** فهو يعلم جيدًا أن حل المشكلات هو الوسيلة الأساسية التي تتخذها الإدارة لمواجهة المخاطر التي تواجه الشركة، بالإضافة إلى كيفية الاستجابة للفرص المتاحة. فعند وجود القدرة على معرفة المشكلات الحالية والمرتقبة ووجود القدرة على حلها، سيسهل اتخاذ القرار في الوقت المناسب والذي سيعمل بدوره على النمو الاقتصادي السريع للشركة وبخاصة في القرن الجديد.
- **ينبغي على المدير أن يكون مستمعًا جيدًا.** يمكن أن يتم تحقيق نمو اقتصادي رائع من خلال تقوية العلاقة بينه وبين العملاء. وللإسراع من إيقاع هذه العملية، فهذا يتطلب منه أن يجد فرصًا للاستماع إلى العملاء وما يرغبون في قوله، وهذه السمة ليست إلا لدى عدد قليل من المديرين. كما يتعين على المدير ألا يتجاهل الاستماع إلى العملاء الذين هم داخل الشركة وهم الموظفون.
- **يجب على المدير أن يقوم بالتواصل مع العملاء.** إن أحد المقومات الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي هو الحصول على معلومات صحيحة وفورية بشأن

احتياجات العملاء ورغباتهم. وعلى الرغم من أن معظم المديرين التنفيــذيين يوافقون على أهمية ذلك، فقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مــؤخرًا أن أقل من 20 % يرون أن الشركات التي يعملون بها تقوم بتنفيذ هذا الجانب جيدًا. وليس مثيرًا للدهشة أن تشير الدراسة إلى أن هذا الجانــب هــو أهــم الأسباب التي تعمل على إيجاد المشكلات التي تواجه الشركة فيمــا يتعلــق بالنمو الأساسي.

- **ينبغي على المدير أن تكون لديه روح المنافسة والقــدرة علــى تــشجيع الابتكار.** ينشأ النمو الأساسي عندما تعمل الشركات على إيجاد عملاء جــدد، أو تعمل على اكتشاف طرق جديدة لكي تعمل على الحفاظ علــى عملائهــا الحاليين. وبالرغم من هذا، هناك مصدر آخر لتحقيق النمو الأساسي بالشركة وهو الاعتماد على التخيل والابتكار: فمن خلالهما تستطيع الشركة أن تطور منتجات جديدة، وتستطيع أن تجد تطبيقات (استخدامات وأسواق ومــا إلــى ذلك) جديدة للمنتجات الحالية. ويمكن أن يتم تسهيل تحقيق النمو الاقتصادي في هذا المجال من خلال المديرين الذين يشجعون على البحــث ويــساندون فكرة القيام بالمخاطر المحسوبة في العمل، ويحثون على التفكير الإبداعي.

- **ينبغي على المدير أن تكون لديه القدرة على التعلم المستمر.** ففــي خــلال العشرة أعوام الماضية، قد حلت المعلومات والتكنولوجيا محل العمالة ورأس المال في اعتبارهما العناصر الأساسية لتحقيق النمو. فمن أحــد المقومــات الأساسية للنمو الاقتصادي هي قابلية التعليم. فالتعلم عنصر مهــم وأساســي للعمل نحو مستقبل أفضل للشركة.

- **ينبغي على المدير أن يتميز بالسرعة والمرونة في الأداء.** هناك أحد الأقوال المأثورة الذي يقول: "من يستطيع أولاً وبقدر الإمكان أن يتوصل إلى الحــل الصحيح، فهو الذي يفوز دائمًا." إن سرعة الشركة في الأداء والمرونة همــا العاملان الأساسيان لجعلها قادرة على تحديد التغييرات والمخاطر التي يمكن أن تواجهها والفرص التي يمكن استثمارها، كما يجعلاها أيضًا قادرة علــى

التعامل مع كل هذا. علاوةً على ذلك، تعد السرعة في نزول المنتج إلى الأسواق (بتقصير دورات الإنتاج) مع الاستجابة السريعة لحاجات العملاء من المقومات الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي.

نصائح للتغلب على الخطأ التاسع والثلاثين

هناك بعض المقومات الأساسية التي تعمل على ظهور مدير جيد يساهم في نمو شركته، والعديد من تلك المقومات قد تمت مناقشتها في هذا الكتاب. وبالرغم من هذا، ففيما يلي عرض لخمسة منها:

١- ينبغي على المدير أن يقوم بالاهتمام بدرجة كبيرة بالعملاء. كما يتعين عليه أن يقوم بالتواصل مع العملاء بصفة دورية وذلك لكي يستطيع معرفة احتياجاتهم. وينبغي على المدير أن يحاول أن يستوعب احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية وليس فقط الحالية.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بالحفاظ على العملاء الحاليين. فعلى الرغم من أهمية البحث عن مصادر جديدة للعمل والتي تعد شيئًا مهمًا في مجال العمل، فعليه أيضًا ألا يهمل العملاء الحاليين. فيتعين عليه أن يقوم بالبحث عن طرق جديدة لكي يضيف قيمة جديدة إلى عملائه الحاليين للاحتفاظ بولائهم له.

٣- ينبغي أن يجعل المدير كل فرد في الشركة مسئولاً عن العمل الذي يقوم به. فعليه أن يتحدث مع فريق العمل التابع له بخصوص النتائج (النمو) التي يحققها، وليس المهام (الواجبات التي عليهم أداؤها). وعلى المدير أن يتأكد من أن فريق العمل التابع له يفهم جيدًا مدى التأثير المباشر للأداء الذي يقومون به على النتائج التي تحققها الشركة ومكانتها. كما يتعين عليه أن يقوم بتشجيع المبدعين والمبتكرين ويعمل على مكافأتهم.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم باكتشاف العقبات التي تعترض طريق نجاح الشركة. كما يتعين عليه أن يقوم بفحص روتيني لكي يستطيع تحديد العقبات - سواء أكانت داخلية أم خارجية - التي تقوم بدورها بعرقلة تحقيق

النمو الاقتصادي. وعلى المدير في هذه الحالة أن يبحث عن العقبات الشخصية مثل (الانحياز الشخصي وعدم الرغبة في المجازفة وغير ذلك).

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بالتركيز على الهدف الأساسي لأية شركة وهو اكتساب ثقة العملاء والحفاظ عليهم لكي يحرصوا على التعامل دائمًا معها. أما المسئولية الأساسية التي تقع على عاتق المدير، فهي تيسير تلك العملية من خلال إقامة شركة على أتم استعداد لتحقيق النمو الاقتصادي.

الخطأ الأربعون: العجز عن إدراك أهمية عملية تقييم أداء الموظفين

هناك سؤال كثيرًا ما يكون له صدى مؤثر على أغلب المديرين، وهو: "هل انتهيت من تقارير تقييم الأداء الخاصة بالموظفين؟" فهو سؤال كثيرًا ما يتكرر، ويرى الكثيرون أن تلك المهمة – وهي تقييم أداء الموظفين – تعد من أصعب المهام التي يواجهها المديرون. فقال لي أحد المديرين إنه يفضل أن يسدد أحد له ضربة على أن يقوم بتقييم أداء الموظفين. وإذا كان ذلك هو شعور الذي يقوم بالتقييم، فما شعور الذي يتم تقييمه؟

خلال حياتي العملية، تعرضت لكثير من القصص حول عملية تقييم أداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، ذكرت لي سيدة تعرفت عليها في إحدى الندوات، وأخبرتني بالسياسة التي ينتهجها رئيس الشركة التي تعمل بها بالنسبة لتقييم أداء الموظفين. وبدأت السيدة حديثها قائلةً: "إن رئيس شركتنا يعتقد بأننا نعجز عن التقدم في عملنا، لذلك قام بوضع سياسة جديدة وهي أن أي تقييم سيكون عبارة عن كلمة واحدة فقط."

لقد تعجبت مما قالته هذه السيدة، لذلك قمت بسؤالها عن كيفية تنفيذ هذه السياسة. وأجابتني قائلةً: "حسنًا، كل عام، يتم عقد اجتماع مصغر مع مديرنا في العمل ويحدثنا لبرهة من الوقت. ثم بعد ذلك يقوم بتمرير ورقة عبر منضدة الاجتماعات مكتوب عليها كلمة واحدة تصف تقييمه لكل شخص من وجهة نظره." لقد كان تقييمي يتمثل في كلمة "البطء"؛ فقد كان يعتقد أن علي أن أتخذ القرارات بسرعة

أكبر. وبعد استماعي لهذه القصة، قمت بإخبارها بأنني قد سمعت العديد من القصص الغريبة، ولكن تلك القصة هي الأغرب.

عدم وجود مفهوم التقدير

تعد تقارير تقييم أداء الموظفين مهمة ثقيلة في أجندة أعمال أغلب المديرين. فهم يقومون بها وكأنها أمر سيئ مفروض عليهم، بدلاً من انتهاز تلك الفرصة السانحة المشجعة على التقدم في العمل. فربما يكون تقييم أداء الموظفين هو الفرصة الوحيدة لقضاء المدير بعض الوقت مع الموظفين كل عام. ويرجع السبب في هذا إلى أن هذا الوقت ربما يكون هو الوقت الوحيد الذي يعطي فيه المدير انتباهه الكامل. ويعد هذا الاجتماع الذي يجلس فيه الموظف مع مديره على انفراد اجتماعًا مفعمًا بالرموز والدلالات بالنسبة للشخص الذي يتم تقييمه. فالوقت الذي يقوم المدير بقضائه مع الموظف والجهد الذي يبذله أيضًا في تقييم الموظف يكون له صدى واضح ومؤثر على الموظف.

بالرغم من كثرة أسباب عدم فعالية تقييم أداء الموظفين، فإن الافتقار إلى الإعداد الجيد هو أحد الأسباب المهمة في هذا الشأن. إن التوجيه المتكرر للموظفين لبذل مزيد من الجهد ولأداء مزيد من العمل في الشركات قليلة العمالة سيعمل على تأجيل تقييم أداء الموظفين من أجل القيام بأشياء أكثر أهمية في منظورها بالنسبة للعمل. وبالعمل على اتباع هذه الطريقة، سوف يضمن المدير بذلك نقص الكفاءة في أداء العمل.

إن المراجعة الجيدة للأداء تكون حتى قبل لقاء الموظفين مع المدير. فالإعداد الجيد يضمن أن كل التفاصيل قد تم التفكير فيها جيدًا وأن المشكلات القانونية والأخلاقية قد تم تجنبها. وقبيل المقابلة التي تتم بين المدير والموظف، يُعد استعراض النموذج الذي سيقوم المدير باستخدامه عند القيام بتقييم الأداء من الأفكار الجيدة التي يتعين على المدير العمل على تطبيقها. وفي أثناء ذلك، عليه أن يقوم بإعطاء الموظف نسخة من النموذج للاطلاع عليها قبل استخدامها في التقييم. وبهذه

الطريقة، لن يكون هناك مجال للمفاجآت – وبهذا سيتم تحقيق الهدف المنشود من وراء القيام بتقييم أداء الموظفين. أما إذا حدث شيء في أثناء التقييم السنوي أو النصف سنوي ما يُعد مفاجأة للموظفين، فيعني ذلك أن المدير لم يقم بالعمل المطلوب على أكمل وجه في الفترة المتبقية من العام.

عند الإعداد للقيام بتقييم أي أداء، أذهب بعيدًا عن مكان العمل لمدة ساعتين حتى لا يقاطعني أي شخص. وعندما أقوم بعملية تقييم الأداء، أقوم بإخبار الموظف الذي أقوم بتقييم أدائه في العمل بأن له انتباهي الكامل في أثناء قيامي بتقييم مستوى أدائه. وستكون هذه أول وأهم خطوة في هذه العملية؛ فهذه الخطوة تقوم بإرسال رسالة ضمنية للموظف تحمل معنى ساميًا وهو أنه مهم للشركة التي يعمل بها، وأنني أقوم بتقدير تلك العملية على النحو الكافي لدرجة أنني أقوم ببذل مزيد من الجهد لإنجازها. وأعتقد أن عملية التقييم إذا كانت مهمة لي كمدير، فستكون مهمة على القدر نفسه للموظفين أيضًا. وأرى أنني إذا أعطيت انطباعًا للآخرين بأن عملية التقييم عبء ثقيل أتحمله، فسوف يكون تقدير الموظفين لقيمة هذه العملية وأهميتها قليلاً.

عندما كنت أقوم بإعداد تقارير تقييم الموظفين، كنت حريصًا على الفصل بين الجوانب الخاصة بالتقييم. فلم أكن أستخدم نماذج التقييم التي تصنف أداء الموظفين على مقياس ذي درجات. فإنه من السهل القيام بهذا ولكن دون تحقيق أية نتيجة فعالة. وعلى عكس ما تقدم، فإن النموذج المثالي الذي يجب أن يتم تطبيقه هو القيام بالتركيز على نقاط مهمة مثل – التعاون – ومنح المدير قدرًا من الوقت لكتابة جملة أو جملتين تصف عمل الموظف في هذا المجال. وبالنسبة للتعليقات – وبخاصة التعليقات السلبية، فيجب أن يتم تدعيمها بأمثلة.

بالرغم من السمعة السيئة لتقارير تقييم أداء الموظفين، فيرغب الموظفون في أن يتم تقييم أعمالهم التي يقومون بها. وأذكر أن واحدًا من العمداء السابقين لمدينة نيويورك كان معتادًا على سؤال الصحفيين في المؤتمرات الصحفية عن مستوى أدائه في العمل. وبالمثل، يرغب الموظفون في إجابة لهذا السؤال الذي يتعلق

بمستوى أدائهم كأفراد. فيرغب الموظفون في وجود تقرير منطقي ودقيق يتعلق بتقييم مستوى الجهد الذي يقومون ببذله في العمل – وذلك ليكون عونًا لهم في تصحيح أخطائهم إذا تطلب الأمر ذلك. ومع وجود عدد قليل من الاستثناءات، يُعد النموذج الذي يعده المدير لتقييم مستوى أداء الموظفين من أكثر التجارب تشجيعًا على تحسين مستوى الأداء. ولهذا، ينبغي على المدير أن يتأكد من أن هذه التجربة من النوع الإيجابي، وهذا هو ما تقوم به الإدارة الجيدة.

نصائح للتغلب على الخطأ الأربعين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتقدير عملية بتقييم أداء الموظفين. وينبغي على المدير أن يدرك أن الوقت الذي يقوم بقضائه في تقييم مستوى أداء الموظفين مهم ومثمر للغاية – فهو الوقت الذي يقوم فيه المدير بالاجتماع مع موظفيه على انفراد دون وجود أي نوع من المقاطعة. ومن خلال هذه العملية، يقوم المدير بإبلاغ الموظفين الذين يعملون معه بأنه يقدّر هذه العملية وسيقوم ببذل أقصى ما لديه من جهد لتنفيذ هذه العملية.

٢- ينبغي على المدير أن يتأكد من أنه وموظفيه على معرفة تامة ببنود النموذج الموضوع للتقييم. كما يتعين عليه أن يقوم بإخبار الموظفين بأنه يوجد لديهم فرصة سانحة للمشاركة بآرائهم والتعبير عن مشاعرهم.

٣- ينبغي على المدير أن يتأكد من أن المجال الذي يناقشه في هذا الحوار مع موظفه مناسب للموقف. كما يتعين عليه أن يتجنب الجوانب المرتبطة بظروف غير مناسبة لهم.

٤- ينبغي على المدير أن ينقد الأداء السيئ في العمل. فمن المعروف أنه لا يرغب أحد في أن يتم نقده بخصوص ما يقوم به من عمل، لكن إذا تعين وجوب النقد على مستوى الأداء، فيجب القيام به. وعندما يكون النقد ضروريًا، ينبغي على المدير أن يكون واضحًا ومحددًا، وينبغي عليه أيضًا أن يقوم باستخدام أمثلة لكي تساند وجهة نظره. إضافة إلى ذلك، يتعين على

المدير أن يكون لديه روح التعاطف والفهم مع الموظفين، لكن ينبغي عليه أيضًا في الوقت نفسه أن يكون حازمًا.

٥- ينبغي على المدير أن يكون مدركًا لاحتياجات موظفيه وتوقعاتهم. أما إذا لم يقم المدير بالوصول إلى ضرورة تحقيق أهداف وتحديات معينة، فلن تقوم هذه العملية بالهدف المرجو منها وهو مساعدة الموظفين على السير قدمًا تجاه النجاح.

الخطأ الحادي والأربعون: اتباع أسلوب الإدارة المصغرة

عندما قمت مؤخرًا بالتحقق من البريد الإليكتروني الخاص بي، وجدت رسالة من أحد أصدقائي الذي قد عمل معي منذ عدة سنوات ماضية. وتعجبت من المكتوب في الرسالة، لأنه مرفق بها سيرته الذاتية ويطلب مني أن أزكيه لأية شركة أعرفها وتحتاج لشخص في مثل خبراته. كنت قد تكلمت معه منذ فترة طويلة وعلمت أنه مسرور جدًا لأنه يعمل في شركة يعتبرها العديد من الناس من أفضل الشركات في مجالها. وحيث إنني أعرف أنه يفضل الاستقرار وعدم التنقل بين الأعمال، فقد أصابني الذهول عندما علمت أن هذا الصديق قد ترك هذه الشركة في مدة أقل من عامين.

بعد مرور عدة أيام، تلقيت اتصالاً هاتفيًا من هذا الصديق، وقد اتفقنا خلال المكالمة التليفونية على أن نتقابل لتناول الغداء معًا. وفي أثناء المقابلة، أبديت اندهاشي له على تركه للعمل بهذه السرعة. ورد الصديق أنه كان يعتقد أنه لن يتركها حتى سن التقاعد. وذكرت له أنني اعتقدت أن الأمور يبدو أنها لم تسر على النحو المطلوب وقد صدق على كلامي وبدأ يسرد لي قصته مع إدارة الشركة.

يبدو أن صديقي كان قد تم تعيينه ك [illegible] لقسم الهندسة بشركة للاتصالات. وبدأت الشركة عملها بعمليات صغيرة ثم بعد ذلك قدمت منتجًا حقق نجاحًا كبيرًا في الأسواق. وفي سنوات قليلة، ازداد عدد الموظفين العاملين بالشركة بشكل كبير حتى وصل إلى 100 موظف. ويكمن سر المشكلة في تلك الشركة في أن مؤسسي

الشركة كان من الصعب عليهم إدراك الطبيعة الجديدة للعمل وظلوا يهتموا بمعرفة التفاصيل اليومية أولاً بأول. وبالرغم من أن الشركة لديها مديرون على درجة عالية من الكفاءة، فإنه ليست لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، بل عليهم مراجعة أدق التفاصيل مع أصحاب الشركة.

قام هذا الصديق بالتعليق على سياسة الشركة قائلاً: "عندما أكون على استعداد كامل لتقديم مشروع لقسم الإنتاج، كان علي الانتظار حتى أحصل على تصديق أصحاب الشركة على أدق التفاصيل. وعندما أقوم بالذهاب إلى مكتب أحد هؤلاء المؤسسين للحصول على تصديقهم، أجد نفسي دائمًا مضطرًا للوقوف في صف خلف العديد من مديري الأقسام الأخرى والذين يقفون مثلي للسبب نفسه. إنني كنت أكره في أن أقوم بتضييع وقتي واقفًا منتظرًا دوري، لكنني على يقين بأني إذا تركت دوري في هذا الطابور ثم عدت مرة أخرى بعد ذلك، فسوف يكون الطابور أطول."

تعجبت مما يحدث في هذه الشركة وسألت عن مدى تأثير هذا على مستوى تقدم الشركة. فأجابني الصديق قائلاً إن الشركة كانت تتقدم بشكل جيد، ولكن الوقت المسموح لديهم لإنجاز مهام العمل أصبح أطول من الأول بكثير. وذكر لي أن مدير المبيعات لدى تلك الشركة قد ثار من الغضب عندما علم ذات يوم أن أحد طلبات الشراء المهمة لم يتم تسليمها في الميعاد المحدد للتسليم. وعندما رجع إلى مدير الإنتاج لكي يشكو له مما حدث، اكتشف أنه لم يتم صرف المواد الخام لمدير الإنتاج. وعندما قام المدير بالسؤال عن السبب، أجابه مدير الإنتاج قائلاً إن رئيس الشركة لم يقم بالموافقة على طلب شراء هذه المواد الخام. وعند سؤاله عن السبب في هذا، ذكر أن رئيس الشركة اعتقد بأنه يمكن الحصول على صفقة لشراء هذه المواد الخام المطلوبة للتصنيع بأقل أسعار ممكنة، لذلك طلب من مدير المشتريات ترك هذا الطلب لديه. ولكن مع الأسف، كان مكتب الرئيس مليئًا بالمشروعات المشابهة لهذا المشروع الذي تم تقديمه، وتم فقدان هذا المشروع الذي قام مدير المشتريات بتسليمه لرئيس الشركة. ونتيجة لهذا، خسرت الشركة صفقة مهمة.

عندما سألت صديقي عما حدث له شخصيًا في تلك الشركة، أجابني قائلاً: "حسنًا، كما ذكرت سابقًا، كان يجب على الرئيس أن يقوم بالموافقة على كل التفاصيل الدقيقة المتعلقة بالعمل. ولكي أعطيك مثالاً على مدى سوء هذا النظام، طلب رئيس الشركة من المديرين بأن يقومون بقراءة كل خطاب يتم إرساله إلى العملاء قبل أن يتم إرساله عبر البريد. وكان هذا الرئيس يتسم بالقلق الشديد على الأخطاء المطبعية التي تكون في خطابات العملاء دون الاهتمام بسير الأمور الأخرى في الشركة. وهناك مهندسون يعملون بشركات أخرى يتصلون بي لكي يعرفوا ماذا تم بخصوص تصميماتهم ومطبوعاتهم. وذات يوم، أدركت فجأةً أنني لم أعد مديرًا لهذا القسم. وبالرغم من الدرجتين الجامعيتين اللتين حصلت عليهما والسجل المشرّف لي في ثلاث شركات قبل العمل بهذه الشركة، فلقد كانت وظيفتي في تلك الشركة كمصمم مبتدئ. ولم أستطع تحمل أن أقوم بالاستئذان في كل خطوة أخطها في العمل الذي أقوم به داخل قسمي، لذلك قمت بتقديم طلب الاستقالة."

الإدارة المصغّرة

إن السبب في إحباط صديقي وحرصه على الاستقالة من منصبه هو رغبة رئيس الشركة في التحكم في كل التفاصيل المتعلقة بالعمل. لم يكن السبب في هذا هو أن الرئيس كان شخصًا سيئًا؛ وإنما السبب هو أن هذا الرئيس يجد صعوبة في الثقة بالآخرين للقيام بالعمل كما يراه هو. وبدلاً من أن يقوم هذا الرئيس باستثمار وقته في تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم، اعتمد على نفسه كليةً في كل شيء. والمثير للدهشة أن هذا المدير يفتخر بأنه مدير لا يستأثر بكل المهام والصلاحيات لنفسه. فبينما يقوم هذا المدير بتفويض كثير من المهام لآخرين، فهو لا يفوض أبدًا أية صلاحيات بالنسبة لصنع القرار.

إن مفهوم الإدارة المصغرة وهي عملية التحكم في كل التفاصيل والقيام باتخاذ جميع القرارات المطلوبة للعمل على تسيير العمل في شركة أو قسم، يسير في اتجاه معاكس مع نموذج الإدارة المقبول والمستخدم اليوم: وهو العمل على مشاركة الجميع في عملية صنع القرار. وبدلاً من مشاركة الموظفين في تلك العملية، تُجبر

الإدارة المصغرة الموظفين على عدم العمل والانتظار لحين صدور قرار من قِبَل رئيس الشركة للعمل به. وفيما يلي بعض السلبيات التي تتصل بهذا النوع من الإدارة:

- تعمل هذه الإدارة على تعريض كفاءة القسم ومعدلات إنتاجه للخطر.
- تعمل هذه الإدارة على سلب حرية تصرف الموظفين وقدرتهم على اتخاذ القرار المناسب في العمل.
- تعمل هذه الإدارة على تقليل معدل استجابة الشركة لاحتياجات العملاء ومستوى الخدمة.
- تعمل هذه الإدارة على وجود بيئة عمل يسودها عدم الثقة والأمان.
- تعمل هذه الإدارة على عدم تقدير الموظفين لذاتهم وعدم رضاهم عن الوظيفة التي يقومون بها.
- تعمل هذه الإدارة على المساهمة في وجود ما يُعرف باسم ثقافة الخوف.

في أفضل أحوالها، تعد الإدارة المصغرة عائقًا لتحقيق مزيد من التقدم وتعمل على خفض معدلات الإنتاج. وفي أسوأ أحوالها، يمكن أن تكون هذه الإدارة متسمة بالاستبدادية ومن الصعب إرضاؤها وتعمل على الاتكالية وعدم القدرة على اتخاذ القرار.

نصائح للتغلب على الخطأ الحادي والأربعين

إن التحول من هذا النوع من الإدارة إلى إدارة تعتمد على المشاركة يتطلب في المقام الأول تغيير طريقة التفكير. فيتطلب هذا التغيير من المديرين القيام بالتحويل من النموذج الذي يعتمد على السيطرة التامة والمفرطة في مجريات الأمور إلى النموذج الذي يعتمد على الثقة في الآخرين في القيام بالمهام المطلوبة اعتمادًا على قدراتهم والحكم السليم. ولكي يستطيع المدير القيام بتلك التغييرات المطلوبة، هناك بعض الخطوات البسيطة التي يجب على المدير تنفيذها:

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع الموظفين على تحمل المسئوليات التي تقع على عاتقهم. وينبغي عليه أيضًا أن يقوم بمكافأة الموظفين عند اتخاذ أي قرار يعمل على تحقيق أهداف الشركة ومقاصدها.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتزويد موظفيه بالمصادر التي يحتاجونها للقيام بمهامهم الوظيفية، ثم بعد ذلك يحملهم مسئولية النتائج التي يتوصلوا إليها. وتشتمل هذه المصادر على الوقت والمال والتدريب وسهولة الوصول إلى المديرين المهمين في الشركة لطلب المزيد من المعلومات. فإن إحدى الوسائل التي تجعل مديري الإدارة المصغرة يقومون بالسيطرة على كل شيء هي القيام بالتحكم في هذه المصادر.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بإنشاء جسور من الثقة بينه وبين الموظفين. كما يتعين عليه أن يعرفهم بأنه على ارتياح تام للقيام باتخاذ القرار، وينبغي عليه أيضًا أن يقوم بتشجيعهم على القيام بذلك في جوانب العمل الخاصة بمجالهم.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بإتاحة بيئة عمل تسمح بتفويض السلطات للآخرين ومنحهم قدرًا من حرية التصرف للقيام باتخاذ القرارات المناسبة. وينبغي عليه أيضًا أن يقوم بمنح الموظفين المعلومات والتدريب المطلوب للقيام باتخاذ القرارات الجيدة والحازمة. كما يتعين عليه أن يقاوم الرغبة في متابعة كل تفاصيل الخطوات التي يقوم الموظفون باتخاذها للقيام بالعمل المطلوب منهم.

٥- ينبغي على المدير أن يقاوم الرغبة في مراقبة تفاصيل عمل الموظفين الأكفاء حتى يجعلهم يشعرون بالرضا تجاه وظيفتهم. كما يتعين عليه أن يعطي فرصة للموظفين لكي يشعروا بثقته الكاملة بهم وأنهم قادرون على إنجاز العمل المطلوب منهم. إضافة إلى ذلك، ينبغي على المدير أن يعطي جزءًا من وقته للموظفين، ولكن بحدود.

الخطأ الثاني والأربعون: عدم قيام المدير بدوره في إيجاد روح من المرح بالعمل

في أثناء تعاملي مع إحدى الشركات مؤخرًا، سمعت رئيس الشركة وهو يدعو كل شخص عن طريق نظام الاتصال الداخلي للمشاركة في الاحتفال بتنصيب علم جديد للشركة. وتعجبت من الأمر ولكنني قمت بمشاركتهم الاحتفال. وقام الجميع بأداء قسم الولاء، ثم بعد ذلك قام أحد الموظفين بعزف مقطوعة موسيقية صغيرة. بعد ذلك، تم توزيع بعض الحلوى على المشاركين في الاحتفال. واستمر الحفل لمدة 15 دقيقة، ولكن بعد انتهاء الاحتفال عاد الموظفون إلى مكاتبهم وأعمالهم وهم يضحكون ويملؤهم الحماس من هذه المفاجأة السارة. وبعد مرور بعض الوقت، قمت بسؤال أحد المديرين عن هذا الاحتفال، فأجابني قائلاً: "يتم هذا الاحتفال مرة كل أسبوع." وعندما سألته عن السبب لإقامة مثل هذا الاحتفال، فأجابني وهو يضحك قائلاً: "لكي يكون هناك نوع من المرح في بيئة العمل!"

وجوب وجود نوع من المرح في العمل

من غير المثير للدهشة أن يكون وجود نوع من المرح في بيئة العمل أحد متطلبات الموظفين الأساسية لكي ينشأ لديهم نوع من الرضا عن العمل. ولكن طبقًا للأبحاث التي تمت مؤخرًا، لا تتوافر تلك الإمكانية إلا لعدد قليل من الموظفين. وذكرت إحدى المجلات الأسبوعية الصناعية في استطلاع للرأي أنه توجد نسبة تقدر بحوالي 63% من الموظفين يشعرون بأن عملهم لا يتسم بوجود أي نوع من المرح. كما يوجد عدد من الموظفين الذين يُشبّهون مكان عملهم بالسجن. وذكرت إحدى الصحف الأمريكية أن هناك أماكن عمل في أمريكا لا يوجد بها أي نوع من أنواع المرح.

هناك حقيقة يجب أن نقر بها وهي أننا قمنا باستبعاد جانب المرح من أماكن العمل. ونتيجة لهذا، تتدهور معدلات الإنتاج ومعنويات الموظفين وحتى أرباح الشركات تنخفض من جراء هذا. علاوة على ذلك، يتطلع الأشخاص بعد ذلك إلى

أن يعملوا قدرًا أقل فأقل. وقالت إحدى المؤلفات المشهورات إن أماكن العمل لم تكن أبدًا جدية طوال الوقت، ولذلك، حتى تكون بيئة العمل صحية ومشجعة للموظفين، يجب أن يتم إضفاء جانب من المرح عليها

كيفية العمل على إيجاد روح المرح في العمل

إن العمل على إيجاد روح المرح والدعابة في العمل ليس معناه العمل على إضحاك الآخرين والقيام ببعض المفاجآت لهم. فطبقًا لمعظم ما تم ذكره في الأبحاث حول كيفية إيجاد روح الدعابة في العمل، فإن العامل الأساسي المذكور هو وجود روح العمل الجماعي. والدليل على ذلك هو أن فريق العمل الجماعي يشعر بالاستمتاع عند القيام بالعمل المطلوب منه، بخلاف هؤلاء الذين يقومون بالعمل بشكل منفرد. لقد حظيت منذ عدة سنوات بإدارة فريق عمل جماعي والذي أشهد بأنه أفضل مثال على فريق العمل المثالي على الإطلاق. وكان أهم ما يميز هذا الفريق هو وجود الصداقة الحميمة والجهد المشترك للعمل على إنجاز العمل المطلوب والتركيز على روح الجماعة للقيام بالمهام المطلوبة. إضافة إلى ذلك، كان هناك قدر كبير من الضحك والدعابة يوميًا. وكان هذا الإحساس بالدعابة والمرح يمكن أن يحدث من خلال المكالمات التليفونية أيضًا. ولقد قام أكثر من عميل بالتعليق على الود في المعاملة والحماس من قبل فريق العمل الجماعي. وقد تم هذا بالرغم من طبيعة العمل المشحونة بالضغوط والمتطلبات اليومية.

اهمية عودة روح المرح والدعابة إلى العمل

قبل أحد المدربين الرياضيين المشاهير أن يكون مدربًا لفريق رياضي بإحدى الجامعات في عام 1989. قبل هذا المدرب هذا المنصب لكي يعمل على إعادة روح الدعابة والمرح مرة أخرى داخل الفريق. كان هذا الفريق، الذي قد أصابه الإجهاد من الخسارة الفادحة والعقوبات المفروضة عليه من قبل الرابطة الرياضية التابع لها، مهملاً ومتخلفًا عن باقي الفرق الرياضية. وكان يشعر أعضاء هذا الفريق دائمًا بأن الأمور تزداد سوءًا. ولكن بالرغم من كل هذا، قام هذا المدرب، الذي كان دائمًا

يقوم بتشجيع الفريق والعمل على عودة روح الحماس إليه، بإعادة روح الدعابة إلى الفريق. وقام هذا المدرب بوضع نظام جديد للفريق، حيث كانت تدريباته تتميز بأنها طويلة وشاقة، ولكن كان تشجيعه للفريق ومساندته له لم تنته. وكانت توجد هناك دائمًا روح الإصرار والعزيمة في الفريق. وتحول هذا الفريق في عام 1992 من فريق موصوم بالهزيمة والخسارة إلى فريق وصفته الصحافة آنذاك بأنه فريق لا يمكن أن يُنسى، وكان يطلق على هذا الفريق بأنه كبير الفرق الرياضية. كما كان المعلقون الرياضيون يقومون بتسمية لاعبي هذا الفريق بالعظماء. وعندما تم سؤال اللاعبين عن أعظم إسهام قد قام به المدرب لكي يحصل الفريق على كل هذا الفوز والشهرة، أجاب العديد من اللاعبين قائلين: "لقد عمل هذا المدرب على إعادة بث روح الدعابة بين أعضاء الفريق."

المديرة والأنف الصناعية

عندما قمت بزيارة مديرة العناية الصحية بإحدى الشركات لأول مرة لأقدم لها تفاصيل برنامجي التدريبي، تعجبت من مظهرها. أنا لا أقصد بأنها كانت ترتدي ملابس غير مناسبة للعمل؛ بل على العكس، فإن ملابسها الجادة تتناسب مع قدر مسئوليتها كمديرة لقطاع مهم بالشركة. أما ما أصابني بالدهشة هو أنها كانت تجلس وأمامها مكتب كبير وكانت تضع على أنفها أنفًا صناعية كتلك الخاصة بالعاملين بالسيرك. وعندما جلست وبدأت في الحديث معي حول برنامج التدريب، وجدت صعوبة في النظر مباشرةً إلى وجهها. ولم تشر إلى أنفها على الإطلاق في أثناء حديثها معي، واستمرت في الحديث معي وكأنها لا تضع شيئًا غريبًا على أنفها. ولم أستطع أن أستمر في الحديث معها دون سؤالها عن السبب في هذه الأنف الصناعية، فسألتها إذا ما كانت المستشفى الخاصة بها تعالج الأمراض الخاصة بالأنف، وعلقت وأنا أضحك قائلاً: "هذه أسوأ الحالات التي رأيتها على الإطلاق نتيجة للحك الشديد للأنف."

ضحكت المديرة هي الأخرى من تعليقي، وقامت بإزالة الأنف الصناعية التي كانت تضعها على أنفها الحقيقية. وقالت لي: "توجد لدينا أعباء عمل ثقيلة علينا

القيام بها. إن عملنا مليء بالضغوط والمتطلبات ولا توجد كلمة تقدير على الإطلاق لما نبذله من جهد. لذلك، نقوم بالعمل على وجود نوع من الدعابة لكي ننسى بها أعباء العمل الثقيلة." وأوضحت المديرة لي بأنها قد قامت بارتداء هذه الأنف الصناعية أمامي كاختبار لمعرفة مدى تأثير القيام بشيء من هذا القبيل عليّ. وأضافت المديرة قائلةً: "لا نرغب في العمل مع الأشخاص الذين يتصرفون بجدية تامة؛ لقد ارتديت هذه الأنف الصناعية لكي أرى رد فعلك لشيء كهذا." ولقد أكدت المديرة لي بأنني اجتزت الاختبار بنجاح.

النتائج المترتبة على وجود روح الدعابة والمرح في العمل

منذ فترة طويلة، كان الضحك في مكان العمل غير مستحب ويُوصف بأنه نوع من أنواع الحماقات. وتطبيقًا لهذه القاعدة الخاطئة، رأى الجميع بأن العمل بجد يعني تقديس العمل وعدم وجود أي جانب من المرح فيه. والآن، عندما واجهت معظم الشركات الحاجة إلى زيادة معدلات إنتاجها والتخلص من أعباء العمل اليومية، أدركت أن وجود نوع من الدعابة والمرح في مجال العمل شيء ذو قيمة. وتوضح الأبحاث الحديثة أن الضحك وسيلة جيدة للقيام بما يلي:

- تقليل الضغوط
- عدم استثارة الغضب
- تقليل مقاومة التغيير
- العمل على تشجيع روح الإبداع في العمل
- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين
- العمل على ظهور آثار إيجابية لتلك الخطوة
- تقليل النفقات الطبية ونفقات التغيب عن العمل
- زيادة القدرة على قبول الأفكار الجديدة
- الحفاظ على معدل دورات العمالة عند أدنى حد له

بإيجاز، أدركت الشركات أن وجود روح المرح والدعابة في مجال العمل من المقومات الأساسية لشعور الموظف بالرضا تجاه العمل الذي يقوم به والبقاء فيه.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يتقبل أن عليه إيجاد عامل الدعابة والمرح في العمل. إن وجود روح الدعابة في العمل ليس أمرًا يتمثل في حدث يقع مرة أو مرتين في العام. فينبغي أن تكون روح الدعابة جزءًا أساسيًا ومستمرًا من بيئة العمل المحيطة.

٢- ينبغي على المدير أن يستخدم روح الدعابة لكي يعمل على إزالة الضغط الذي يتولد من جراء العمل. وقد قال أحد الفنانين الكوميديين المشاهير إن أية مشكلة يمكن أن تهدد حياتنا وتصيبنا بالاكتئاب يمكن أن يتم التغلب عليها غالبًا من خلال بعض المرح.

٣- ينبغي على المدير أن يهتم بالمواهب الموجودة لدى الموظفين. فينبغي على المدير أن يقوم باكتشاف هذه المواهب ومعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها استغلال هذه المواهب خارج مجال العمل والعمل على تشجيعهم لمشاركة هذه المواهب مع زملائهم. وأذكر أن أحدًا من المديرين الذين أعرفهم كان يحب العزف على إحدى الآلات الموسيقية ولكن كان أداؤه ضعيفًا للغاية. لكن هذا المدير كان يقوم بإحضار هذه الآلة معه في مكان العمل وكان يعزف عليها في كل احتفال بعيد ميلاد أحد الزملاء، وكان يتسبب عزفه السيئ في فزع (وضحك) زملائه.

٤- ينبغي على المدير أن يسمح بقدر من المرح في مكتبه. وينبغي على المدير أيضًا أن يقوم بتشجيع الموظفين على أن يقوموا بإحضار صور الشخصيات الكرتونية التي يفضلونها، ثم يقومون بتعليقها في المكتب. وعلى المدير أن يقوم بتجميع هذه الصور ويصوّت من أجل أفضل صورة في نهاية الأسبوع. ويحتفظ بقائمة بالفائزين في كل أسبوع، ويقوم بعد ذلك بالتصويت على

أفضل صورة في الشهر. وينبغي عليه أن يقوم باختيار جائزة مرحة لكي يتم تسليمها إلى الفائز.

٥- ينبغي على المدير أن يكون قدوة لموظفيه بالنسبة لروح الدعابة والمرح. وهناك مقولة قديمة تقول إنه ينبغي أن نقوم بأعمالنا بمنتهى الجدية، ولكن ليس على حساب أنفسنا. وينبغي على المدير أن يجعل الموظفين يشعرون بأنه يشجع وجود نوع من المرح والدعابة في العمل وأنه يرى أن المرح والدعابة خطوة إيجابية نحو تقدم العمل الجماعي.

الخطأ الثالث والأربعون: العجز عن إدراك أهمية تدريب الموظفين

منذ عدة سنوات مضت، كانت هناك قصة مشهورة تصف تمامًا هذا الموقف. كانت هذه القصة تحكي عن رجل كان يمشي في الصحراء لمدة ثلاثة أيام دون طعام أو شراب. وعندما سار هذا الرجل لمسافة طويلة، نظر من بُعد ووجد مضخة للماء. في بادئ الأمر، اعتقد الرجل أن هذا ما هو إلا سراب. ولكن عندما اقترب الرجل أكثر، علم أن الأمر حقيقي وأنه توجد بالفعل مضخة للمياه. قام الرجل بالجري نحو هذه المضخة لمسافة طويلة، ثم سقط أمامها.

وعندما نظر الرجل على جانب المضخة، وجد جرة مملوءة بالماء البارد النقي ومكتوب عليها تقول: "لا تشرب هذه المياه، وقم بوضعها في المضخة لكي تقوم بضخ الماء. وبعد قيامك بضخ الماء، عليك أن تقوم بإعادة ملء الجرة من المضخة وتركها للشخص الذي سيأتي بعدك." وعلم الرجل من ذلك أن المضخة ستحتاج إلى كل الماء الموجود بالجرة لكي يتم ضخ الماء. وأصبح هذا الرجل في حيرة من أمره. فمن ناحية، يمكن أن يقوم الرجل بشرب كل المياه الموجودة بالجرة ويروي بذلك ظمأه. ولكن إذا قام بذلك، فلن يقوم بضخ ماء في المضخة، وبالتالي لن يستطيع أحد إذا قدم بعده أن يجد شربة ماء. ومن الناحية الأخرى، إذا قام هذا الرجل بوضع الماء كله في هذه المضخة القديمة وفشل في أن يعمل على جعل هذه المضخة تعمل، فسوف يُودي ذلك بحياته.

إن هذا الاختيار الصعب الذي قد واجه هذا الرجل في الصحراء مشابه للسؤال المحير الذي يواجه المديرون في هذه الأيام: هل يجب الاعتناء بمتطلباتنا الشخصية أو استثمار نشاطنا وجهودنا فيمن يعملون معنا؟ والرد هو أن المدير الذي يتحمل على عاتقه مسئولية تقدم موظفيه وتطوير أدائهم سيفعل مثلما فعل هذا الرجل الذي كان في الصحراء الذي قام بوضع محتويات الجرة في المضخة حتى يستطيع من يأتي بعده أن يشرب؛ سيعمل على بذل مزيد من الجهد في الاهتمام بالموظفين ويعطيهم كل خبرته حتى يحققوا مستويات عالية من الأداء.

أهمية تدريب الموظفين

يذكر أحد رجال الأعمال والسياسة المشاهير أنه توجد ثلاثة أمور مهمة يتعين على المدير أن يقوم بها وهي: أولاً، العناية بالعملاء؛ ثانيًا، الحصول على مكسب من العمل؛ ثالثًا، قيام المدير بتدريب الموظفين على العمل على تحقيق الأمرين الأول والثاني. إن هذا الرجل على حق؛ فقد زادت الحاجة إلى قيام المديرين، وبخاصة في الشركات الصغيرة، بالدور التدريبي والتوجيهي لموظفيهم حتى يصبحوا على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

يعتمد الآن النجاح في العمل - أكثر من ذي قبل - على معرفة الموظفين بطريقة القيام بالعمل المطلوب منهم، ومهارتهم في استخدام هذه المعرفة. وتعتمد الشركات الآن بدرجة كبيرة أكثر مما كانت من قبل على مديريها للقيام بعملية التطوير والتنمية هذه.

مزايا التدريب

هناك مزايا متعددة تحصل عليها الشركة من وجود نظام مستمر وثابت للتدريب. فالشركات التي تقوم باستثمار خبرات مديريها في القيام بتدريب الموظفين سوف تجد هذه المزايا:

- يعمل التدريب على المساعدة في التحكم في تأثيرات التغيير.
- يساعد التدريب على تحسين معدلات الإنتاج وزيادة الكفاءة.
- يساعد التدريب على تطوير المهارات المطلوبة للمنافسة في سوق العمل.
- يساعد التدريب على حماية الأصول الأساسية للشركة (وهي الموظفون) والإبقاء عليها.
- يساعد التدريب على نقل رؤية الشركة وهدفها للموظفين.
- يساعد التدريب الشركة في إيجاد نوع من التميز في عمل الموظفين.
- يساعد التدريب في العمل على زيادة قناعة الموظفين بعملهم.

توجد أيضًا ميزة أخرى للتدريب ولكن يغفلها البعض أحيانًا وهي أن التدريب يكون بمثابة المحفز للموظفين الذين يقومون بتلقي هذا التدريب على القيام بالعمل المطلوب منهم. والأكثر من ذلك، يُعد التدريب رمزًا لمدى قيمة الموظفين بالنسبة للشركة. فعندما تقوم الشركة بالاستثمار في موظفيها، فهي بالتالي تقوم بإخبارهم بأهميتهم بالنسبة لها وبدورهم في مستقبل الشركة. وهذا بالفعل هو التحفيز الذي تقوم به عملية التدريب.

التدريب تجربة رائعة للموظفين

مما تقدم، ليس مما يثير الدهشة أن الموظفين يرغبون في أن يتم تدريبهم. ويرغب الموظفون في عملية التدريب ليس فقط لأنهم يريدون أن يشعروا بالرضا تجاه القيام بعملهم بكفاءة، بل يريدون أيضًا أن تزيد فرص ترقيهم في العمل وزيادة رواتبهم نتيجة لتطور مهاراتهم وأدائهم في العمل. وحيث إن التدريب يعد رمزًا لمستقبل هؤلاء الموظفين مع الشركة، فيرغب هؤلاء الموظفون في زيادة شعورهم باحترام الذات والذي ينشأ من خلال الالتزام بعملية التدريب. علاوة على ما سبق، يرغب هؤلاء الموظفون في زيادة الاعتماد على أنفسهم عند القيام بالأعمال المكلفين بها من خلال زيادة الخبرة والمعرفة لديهم. إن القاعدة الأساسية هنا هي أن

الموظفين الذين يتم تدريبهم يكونون على أتم استعداد للمساهمة في تقدم الشركة وازدهارها.

التخطيط الجيد للتدريب

إن التدريب الناجح – مثل باقي جوانب العمل – يبدأ بالتخطيط الجيد. ويجب أن يقوم هذا التخطيط بتحديد الأشخاص الذين ينبغي أن يتم تدريبهم، وينبغي أن يشتمل التخطيط على وقت التدريب ومكانه وكيفيته. وآخر جانب يمكن أن يتعلق بالتدريب هو تحديد المجالات التي يتعين التدريب عليها. وهناك بعض المجالات الأساسية التي يمكن أن يشملها التدريب وهي كالآتي:

- الخبرة في مجال المنتجات وكيفية استخدامها
- التدريب على كيفية أداء مهام الوظيفة بفعالية
- الأمور التي تخص خدمة العملاء (على سبيل المثال، التعامل مع شكاوى العملاء والمهارات الخاصة بالمكالمات التليفونية والحكمة في المواقف التي تحدث مع العملاء)
- مهارات الاتصال (المكتوبة والشفهية وغير الشفهية)
- المهارات الفنية
- الأمور الشخصية التي ينبغي العمل على تطويرها (مثل إدارة الوقت والقدرة على حل المشكلات والتعلم)
- الأمور التي تتعلق بفريق العمل
- كيفية حل المشكلات

كل هذه المجالات المذكورة سابقًا تعد مجرد بداية لمجالات أخرى متنوعة للتدريب عليها. بالتأكيد، إن العامل الأساسي في التدريب هو اكتشاف أكثر المجالات أهمية لكي يقوم فريق العمل بالتدرب عليها. وتوجد طريقتان لمعرفة

المجالات المطلوبة للتدريب عليها وهما: أولاً، متابعة المدير لمجموعة العمل التابعة له وتحديد نقاط الضعف التي تواجهها هذه المجموعة؛ وثانيًا، سؤال الموظفين شخصيًا عن الذي يرغبون في تعلمه. وتُعد هذه هي البداية فقط.

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يدرك أن التدريب رمز رائع. فعندما يقوم المدير باستثمار وقته (ومال الشركة) في القيام بتدريب الموظفين، فإنه بذلك يقدم رسالة مهمة وهي أن الموظفين لهم دور مهم في تقدم الشركة وازدهارها. ولا يقوم التدريب فقط على زيادة المهارة، وإنما يعمل أيضًا على زيادة الشعور باحترام الذات.

٢- يمكن أن يكون التدريب سلاحًا ذا حدين؛ فمن الممكن أن يكون عاملاً على التشجيع وعاملاً للتهديد بالنسبة للموظفين. لهذا، ينبغي على المدير أن يقوم بالتأكيد على فريق العمل التابع له بأنهم جميعًا في هذا المجال للتعلم ولمشاركة المعرفة التي اكتسبوها مع الآخرين وذلك في بيئة من الاحترام المتبادل.

٣- عند تقديم برنامج التدريب، ينبغي على المدير أن يقوم بإعلام الموظفين بأن أفكارهم وتجاربهم تعد جزءًا مهمًا من برنامج التدريب. وينبغي على المدير أن يؤكد لهم أنه يجب عليهم أن تكون لديهم الشجاعة المطلقة للمشاركة بأفكارهم في العمل. وينبغي على المدير أن يؤكد لهم أنه يمكن لهم أن يقوموا بطرح عدد من الأسئلة بل ويجب تشجيعهم على شيء كهذا.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتقبل حقيقة أن التدريب الفعال يجب أن يتضمن جانب المعرفة وجانب التسلية. وينبغي على المدير أن يقوم بقضاء بعض الوقت في العمل على تطوير بعض الطرق لكي يعمل على إدخال روح الدعابة والمرح في التدريب. وتُعد هذه الطريقة من أفضل الطرق على الإطلاق للتدريب واكتساب المهارات.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بعقد جلسات قصيرة خلال 72 ساعة من انتهاء التدريب لاستعراض ما تم اكتسابه من خلاله. وتوضح الدراسات أنه عندما يتم القيام باستعراض العناصر التي تم تحقيقها في فترة التدريب، يمكن الاحتفاظ بالمادة التي تم اكتسابها في التدريب بنسبة 50% تقريبًا.

الفصل العاشر
التخطيط

الخطأ الرابع والأربعون: العجز عن وضع أهداف محددة وطموحة

إن لكل شخص عميلاً متميزًا وكذلك الوضع بالنسبة لـي كخبيـر فـي الإدارة ومدرب أيضًا. وهذا العميل بالنسبة لي هو شركة كبيرة للبناء، وكان العملاء فـي تلك الشركة على درجة عالية من الأدب والانضباط في دفع الفواتير فـي الوقـت المحدد لها. ولكن هذا ليس السبب لمقدار إعجابي بهم. أما السبب الأصلي، فهو أنهم كانت لديهم طائرة هليكوبتر نفاثة. وعندما كنت مكلفًا بعمل بعض الأعمال في أحد فروعهم خارج المدينة، كنت أستقل طائرتهم الهليكوبتر، كما أنني كنـت أشـعر بالسعادة الكبيرة عند ركوب هذه الطائرة. ولهذا السبب، أرغب دائمًا فـي التعامـل معهم.

في أول مرة قمت بركوب هذه الطائرة كنت بصحبة رئـيس الـشركة، وكنـت مسرورًا ويغمرني شعور بالحماس والحيوية لدرجة أنني كنت على أتـم اسـتعداد للعمل بلا مقابل مادي. وبعد فترة، سئم هذا الرئيس من تعليقاتي المستمرة، لـذلك سمح لي أخيرًا بأن أجلس في مقعده بجانب الطيار. ومن هنا، بدأت في الدردشة مع الطيار. وعندما بدأت الطائرة في التحليق بارتفاع لا يزيد عـن 1000 قـدم عـن الأرض، قمت بسؤال الطيار إذا ما كان يقوم بوضع خطة الطيران قبل قيامه بأيـة رحلة جوية. أجاب الطيار قائلاً إنه ليس ضروريًا القيام بشيء كهذا، طالما أنه لـن يتجاوز ارتفاعًا أقصاه 1500 قدم في الهواء.

الأهداف غير المعلنة

إن خطة الطيران هي عبارة عن تقرير يقوم الطيار بكتابته وتسليمه إلى الهيئـة المسئولة عن الطيران في بلده. فيقوم الطيار في هذا التقرير بكتابة تفاصيل الرحلة الجوية من حيث مكان الذهاب ووقت الوصول المتوقع والتوقيت المخطـط لعـودة

الطائرة من هذه الرحلة. أما الاستثناء الوحيد لضرورة إرسال مثل هذه الخطة هو – كما هو مذكور في الفقرة السابقة – طائرات الهليكوبتر وغيرها من الطائرات التي تحلق في الهواء بارتفاع أقل من 1500 قدم. وفي العديد من الجوانب، تُعد هذه الخطط الجوية مثل الأهداف الطموحة التي تضعها الشركة وتحاول القيام بها. ولكي تكون هذه الخطط الجوية فعالة، ينبغي أن تكون مكتوبة ويتم إرسالها قبل بدء الرحلة الجوية. فيجب أن تكون أهداف الشركة محددة وواضحة المعالم ومعلومة للجميع حتى يتم التركيز عليها ويعمل الجميع على تحقيقها.

بينما يوجد في الإدارة العديد من المديرين الذين يوافقون على مبدأ وجوب تحديد أهداف الشركة نظريًا، يقوم القليل منهم فقط بتنفيذ هذا المبدأ واتباعه. فطبقًا لدراسة حديثة، يوجد أقل من 3% من كل المديرين الذين يقومون بتحديد أهداف طموحة ومكتوبة. ولكن دون كتابة مثل هذه الأهداف، يعاني المديرون من فقدان التركيز والتوجيه اللذين يعملان بدورهما على تقليل معدلات الإنتاج. ويمكن القول إن تحديد هذه الأهداف والإعلان عنها ليس فقط ضروريًا لتحديد اتجاه العمل نحو النجاح ومعرفة الأولويات في العمل؛ بل تعد هذه الأهداف أيضًا مقومات أساسية في تحديد قيم الإدارة الناجحة.

المقومات الستة للأهداف الجيدة

هناك ستة مقومات أساسية لأي هدف طموح والتي سوف تساعد على التركيز على الأهداف والعمل على تحقيقها، وفيما يلي قائمة بها.

الوضوح: إن من أحد المقومات الأساسية لأي هدف جيد الوضوح. فيجب أن يسأل المدير نفسه: هل هدفي محدد وواضح؟ فمعظم الأهداف تبوء محاولات تحقيقها بالفشل لأنها تعجز عن تحديد مقاصدها الحقيقية. فعلى سبيل المثال، هدف "الرغبة في زيادة حجم المبيعات بدرجة كبيرة" ليس هدفًا محددًا أو واضحًا.

النفعية: ينبغي أن يكون الهدف المراد تحقيقه نافعًا. ولهذا يتعين على المدير أن يقوم بسؤال نفسه: هل الهدف المراد تحقيقه نافعًا حقيقةً أو لا؟ فأي هدف غير واضح المكسب المادي والمعنوي منه يكون من الصعب الالتزام بتحقيقه. لهذا، ينبغي أن تكون هناك جوانب إيجابية عديدة ومفيدة في الهدف المطلوب تحقيقه.

إمكانية التحقيق: يجب أن تتوافر لدى المدير وموظفيه الإمكانيات التي تمكنهم من القيام بالهدف المراد تحقيقه. فعلى سبيل المثال، إذا عرض علي شخص ما مليون دولار لكي أقوم بتسلق أعلى قمة جبل في العالم، فلن أوافق – ليس لأنني لا تحفزني الأموال للقيام بهذا، وإنما لأنني ليست لدي القوة الكافية للقيام بمثل هذا الفعل. فإذا لم يكن المجهود الممكن بذله للقيام بشيء لا يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرجوة، فلا يجب أن يقوم المرء بهذا المجهود من الأساس لأنه لن يأتي بفائدة. ولهذا السبب، يجب أن يكون الهدف المقصود يمكن القيام به وهناك الإمكانيات التي يمكن من خلالها تحقيقه.

الأهمية: يتعين على المدير أن يقوم بطرح هذا السؤال على نفسه: هل الهدف الذي أريد تحقيقه مهم بالنسبة لي؟ أو بطريقة أخرى، هل ستحدث مشكلة عند عدم تحقيقه؟ وإذا كانت الإجابة على هذين السؤالين بالنفي، فسيكون احتمال تحقيقه ضعيفًا للغاية. ولهذا ينبغي على المدير أن يقوم بتحديد الأهداف المهمة التي يرغب في تحقيقها، فهي وحدها التي ستجعله يشعر بالفخر عند تحقيقها.

التكامل مع الأهداف الأخرى: يجب أن تكون الأهداف متكاملة مع بعضها البعض ومتناسبة مع الأشياء الأخرى التي تم التخطيط لها. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدف أحد الأشخاص القيام بادخار 35% من دخله، بينما قام بشراء سيارة جديدة وقام بالسفر إلى أوروبا، فبهذا الفعل ليس هناك تكامل بين هذه الأهداف.

الواقعية: على المدير أن يسأل نفسه: هل الهدف المراد تحقيقه ملموس وتمكن كتابته والإعلان عنه؟ فالأهداف غير الملموسة ما هي إلا مجرد اقتراحات. وكلنا نعرف مصير مثل هذه الاقتراحات.

بعد القيام بكتابة الهدف المراد تحقيقه، ينبغي أن يقوم المدير بإجراء اختبار عليه بتطبيق كل من هذه المقومات الستة المذكورة سابقًا، مع القيام بوضع درجات لقياس مستوى هذا الهدف عند تطبيق هذه المقومات، وتكون هذه الدرجات من 1 إلى 5 (و5 تعني توافر المقوم بشكل جيد). إذا كان مجموع الدرجات التي تم الحصول عليها عند تطبيق هذا المقياس على الهدف الذي تم تحديده يزيد عن 25 درجة، فالهدف المحدد تتوافر فيه كل مقومات النجاح. أما إذا كان مجموع الدرجات يقل عن 25، فيجب البحث عن وسائل جديدة لإعادة تحديد الهدف وصياغته بواقعية وذلك لزيادة الفاعلية.

الاحتفال عند تحقيق الهدف المراد

بسبب إعجابي الشديد الذي استمر لفترة طويلة بأحد فرق كرة السلة المشهورة في الدوري الأمريكي للمحترفين، كنت معتادًا على متابعة مدرب هذا الفريق بحب شديد. وكان هذا المدرب لديه عادة غريبة عند قيام فريقه باللعب في أية مباراة. فعندما كان يشعر بأن فريقه في طريقه إلى تحقيق الهدف المنشود وهو الفوز بالمباراة، كان يقوم هذا المدرب بالاحتفال على طريقته الخاصة بهذا الفوز المرتقب، حيث كان يقوم بإشعال سيجار كبير الحجم للدلالة على أن فريقه سيفوز بالمباراة، حتى أن الخصم عندما كان يرى المدرب وهو يقوم بإشعال السيجار، يعلم تمامًا أن هزيمتهم قد اقتربت. وذات مرة، قام هذا المدرب في مباراة بإشعال سيجار في وقت كانت النتيجة فيه معلقة. وبعد مرور عدة دقائق، قام الفريق بتوسيع فارق الأهداف والانطلاق نحو إحراز الفوز بهذه المباراة. وتعجبت من السبب الذي أدى إلى تغيير مجرى المباراة، وأدى إلى فوز هذا الفريق بالمباراة؛ هل لعب الفريق بحماس هو الذي أدى إلى فوزهم بالمباراة أو الطريقة النفسية الغريبة التي يتعامل بها مدرب الفريق في المباراة من خلال إشعاله السيجار؟

إن طريقة هذا المدرب في إشعال سيجاره تُعد تقديرًا لفريقه الذي قام بإنجاز هدفه المراد وهو الفوز بهذه المباراة. أما إشعال المدرب للسيجار قبل الفوز بالمباراة من الأساس، فيُعد بمثابة نوع من التقدير والخبرة من جانب المدرب بقيام

فريقه بتحقيق الفوز. لقد كان هذا المدرب يرى فوز فريقه بعقله أولاً قبل حتى الفوز بالمباراة. ولقد تعلمت من هذا المدرب ثلاث قواعد والتي من خلال تطبيقها تؤدي إلى النجاح والرضا في العمل. أولاً، لا يمكن تحقيق أي شيء دون وجود أهداف محددة. وعلى هذا، فالسير دون هدف لا يؤدي إلى تحقيق أي إنجاز. وثانيًا، من الضروري ليس فقط محاولة تحقيق الهدف، ولكن اليقين بأن الهدف يمكن تحقيقه. وثالثًا، يجب الاحتفال بالفوز (أو الهدف الذي تم تحقيقه).

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يلتزم من جانبه بوضع مخطط للأهداف التي يريد أن يقوم بتحقيقها. وتؤكد الدراسات على أن هؤلاء الذين يقومون بتحديد أهدافهم الواقعية ويعملون على تحقيقها يقومون على المدى البعيد بتحقيق أهدافهم عن هؤلاء الذين لا يقومون بذلك. ومع هذا، يتعين على المدير أن يتذكر أنه لا يمكن أن يحظى بالنجاح دون العمل على تحقيق الهدف المقصود.

٢- ينبغي على المدير أن يتأكد أن الأهداف الخاصة بالعمل التي يرغب في تحقيقها تتفق مع أهداف الشركة التي يعمل بها. وينبغي على المدير أن يتأكد من أن لديه نسخة من بيان الشركة الخاص بالأهداف والقيم الأساسية التي ترغب الشركة في تحقيقها، حتى يتمكن المدير من معرفة أولويات الشركة وكيفية تخصيصها للموارد. وينبغي على المدير أن يلتقي برئيسه في العمل لكي يتأكد من أن أهدافه تتوافق مع أهداف الشركة.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بكتابة أهدافه والإعلان عنها ومشاركتها مع الآخرين. فالأهداف التي لا تتم كتابتها أو إعلانها ليست غير اقتراحات، وكلنا نعرف كيف تتبخر هذه الاقتراحات من أذهاننا. وينبغي على المدير أن يضع في الاعتبار متابعة هذه الأهداف المكتوبة على الأقل مرة في الشهر لكي يعرف مدى تقدمه في العمل على تحقيق هذه الأهداف.

٤- ينبغي على المدير ألا يخشى التخلي عن أي هدف غير منتج قام بتحديده. ففي بعض الأحيان، تتغير الأولويات والموارد المتاحة لتنفيذ الهدف. فمن الأفضل أن نكرس الوقت للأهداف التي لها عائد كبير عن الأهداف التي ليس لها سوى عائد قليل.

٥- ينبغي على المدير أن يكون بمثابة نموذج يُقتدي به عند القيام بأي عمل. فعلى سبيل المثال، إذا أراد المدير من موظفيه القيام بتحقيق أهداف معينة، فعليه أن يطلعهم على أهدافه هو نفسه التي استطاع تحقيقها. وسوف يعمل ذلك بالتأكيد على مساعدة الآخرين في معرفة النموذج الذي يقوم المدير بتطبيقه عند القيام بتحقيق أهدافه مما يشجعهم على مساعدته في تحقيقها.

الخطأ الخامس والأربعون: عدم القيام بتفويض السلطة للموظفين

إنني عادةً ما أرغب في استكشاف نظام الشركة التي سأقوم بالتعامل معها في تقديم برامج تدريبية لمديريها. وفي العديد من الأحيان، كان يتطلب مني هذا أن أقوم بجولة في أماكن عمل الموظفين. لا تُعد هذه الجولة مفيدة فقط في التعرف على ثقافة الشركة، ولكن تساعد هذه الجولة أيضًا في معرفة بعض المؤشرات التي من خلالها أعرف المواقف التي من الممكن التعرض لها لاحقًا في البرامج التدريبية نفسها. ومن خلال جولاتي المعتادة في الشركات، كنت ألاحظ بقدر المستطاع المؤشرات الأساسية التي تكشف كيف يشعر الموظفون الذين يعملون في هذه الشركة تجاه وظائفهم وشركتهم. وكنت ألاحظ كل شيء حتى المكتوب على خزائن الملفات وكل اللافتات المعلقة على الحائط.

أتذكر آخر جولة قمت بها في أماكن عمل الموظفين بإحدى الشركات. وكانت هذه الشركة شركة متخصصة في الصناعات الغذائية. وعندما قمت بالجولة مع أحد الأشخاص في الشركة، اقترح علي أن أقوم بنفسي بالتجول في جنبات الشركة دون وجود مرشد قائلاً: "سوف تعلم الكثير عن نظام الشركة إذا قمت بالجولة بنفسك دون الاعتماد عليّ في توضيح أي شيء." وبعدما غادر الرجل، أخذت في التجول

بالشركة لكي أتعرف على مؤشرات تدلني على الثقافة السائدة بالشركة. وعندما سرت بجانب مكتب المدير العام، لاحظت لافتة معلقة على الحائط ومكتوب عليها بعض الكلمات بالحروف الكبيرة وهي "المدير بالمكتب". وكان يوجد أسفل هذه الكلمات، لافتتان لهما بطاقات مكتوب عليها أرقام، وكان مكتوب على هاتين اللافتتين: "عليك أن تأخذ رقمًا، وتنتظر دورك."

في غضون ذلك، سمعت طنين جرس يشير إلى بدء وقت الاستراحة لطاقم العمل بالشركة. وقمت بتتبع بعض الموظفين وهم في طريقهم لتناول الغداء، وقمت بدعوة أحد الموظفين على مشروب، وقمت بتقديم نفسي له قائلاً إنني سأقوم بتقديم برامج التدريب لفريق الإدارة لدى الشركة. فعلق الموظف على كلامي قائلاً: "حسناً، عسى أن يقوموا بتطبيقها." وطلبت منه أن يقوم بالتجول معي ومشاركتي الحديث لبضع دقائق للتحدث عن بعض الأمور.

عندما سألته عن اللافتة التي وجدتها معلقة على باب المدير العام من الخارج، علمت أن تلك اللافتة قد قام بصنعها أحد الموظفين وقام بإعطائها للمدير على سبيل الدعابة. وعلق الموظف على تلك اللافتة قائلاً: "لا يستطيع أي شخص أن يقوم باتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المدير العام. إنه من الطبيعي هنا في هذا المكان أن يقوم أربعة أو خمسة أفراد بالانتظار حتى يقوموا بالاستفسار عن شيء من المدير."

قلت له: "إنني أعتقد أن أسلوب العمل بهذه الطريقة مدعاة للإحباط." فرد الموظف قائلاً إن هذا النظام في العمل يجعل الموظفين يشعرون بأنهم بلا قيمة لهم، وأضاف أن انتظارهم التعليمات من رئيسهم في العمل والإجابة على أسئلتهم يذكره بطلبه المصروف من والده عندما كان صغيرًا.

بعد ذلك في فترة الظهيرة، التقيت بكل المديرين في جلسة تعارف. وقد تم تقديمي للمدير العام، وقمت بإخباره عن اللافتة التي شاهدتها على بابه وما إلى ذلك. وأجاب المدير قائلاً إن أحد الموظفين قام بعملها وإعطائها إياه كهدية. وقمت

بسؤاله: "ما انطباعك عن هذه اللافتة؟" وأجاب المدير قائلاً: "بالطبع أعلم أن هناك بعض الموظفين الذين يشعرون بالضجر لأنهم يقومون بإزعاجي طوال الوقت بالسؤال عن تعليماتي لهم في العمل. ولكن إذا أردت أن تعرف الحقيقة، فهي أنني أحب هذا الأمر. إنني أجد بعض النشوى والتحفيز عندما أجد نفسي محاطًا بعدد غفير من الموظفين يقومون بسؤالي بعض الأسئلة." وقمت بطرح سؤال آخر على المدير قائلاً له: "هل تعتقد أن وقوف الموظفين في صف أمامك يعمل على تحفيزهم بأي شكل من الأشكال؟" فأجابني المدير قائلاً: "بالطبع يعمل مثل هذا الفعل على تحفيزهم، فهم يقومون باستمرار بمقابلة مديرهم في العمل."

من الممكن أن يعتقد أي شخص أن هذا المدير مغرور بعض الشيء. ولكن في الواقع، يُعد هذا المدير من الأشخاص المتفهمين للأمور والذي يعتقد من وجهة نظره بأن الأعمال التي يقوم بها تلقى ترحابًا من الموظفين. وكما قام هذا المدير بإخباري لاحقًا، بأنه يرى نفسه مصدرًا مهمًا للعمل على خدمة الموظفين. وقام هذا المدير بإخباري بأنه يرغب في أن يقوم بالإجابة على أسئلة كل الموظفين. ولم يدرك هذا المدير أن هذا النظام الإداري الذي يقوم بتطبيقه قد عمل على تكوين مناخ من الاعتماد الكلي عليه في القيام باتخاذ أي قرار. وبالاعتماد الكلي على هذا المدير في كل الأمور، أصبح من الصعب إنجاز أية مهمة متعلقة بالعمل دون الرجوع إليه مباشرة في اتخاذ أي قرار. وتكون النتيجة المترتبة على مثل هذا النظام هي تثبيط الهمة وعدم وجود الحافز للقيام بأية مهمة لإنجاز العمل المطلوب.

أهمية تفويض السلطة

يتفق معظم الناس على أن المديرين الذين لا يقومون بتفويض بعض السلطة للموظفين للقيام بالمهام المطلوبة منهم يعرضون بذلك الأقسام التي يعملون بها إلى انخفاض في معدلات الإنتاج ونقص كفاءة الموظفين. وفي الوقت التي تكون الشركات فيه بحاجة إلى المرونة في المعاملة وإلى الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، فسيمثل الموظفون التابعون غير العالمين بأحوال الشركة والذين لم تُخول

لهم أية سلطة عائقًا أمام تحقيق ذلك. ولا تعمل هذه الطريقة على إهدار محاولات الشركة في التقدم والازدهار فحسب، ولكنها أيضًا من أهم الأسباب التي تعمل على إضعاف معنويات الموظفين. إن المدير الذي لا يلق بالاً للتأثير الإيجابي التحفيزي الذي يقوم به تفويض الموظفين بعض السلطة على فريق العمل يمكن أن يؤدي بدوره إلى اعتمادهم الكلي عليه في أداء العمل مما يوجد العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف أداء الشركة.

هذا، ويجب أن تتم عملية التفويض بشكل فعال ومستمر، وسيكون ناتج ذلك هو موظفون يثقون بأنفسهم وفي قدرتهم على المساهمة في تحقيق التقدم للعمل. أما في حالة عدم التفويض، فسوف تظهر العديد من الآثار السلبية. فعلى سبيل المثال، سوف يقل تقدير الموظفين لذاتهم، وسوف يزول شعورهم بالرضا نحو الوظيفة التي يقومون بها، وسوف يقل الاحترام والثقة لديهم، بالإضافة إلى فقدهم الشعور بأهميتهم ومكانتهم. وعندما يدرك المدير أن شعور المرء بأهميته من أهم الاحتياجات النفسية الأربعة لكل الناس، فيجب أن يبدأ إدراك أهمية التفويض الفعّال للموظفين.

إن الهدف من كلامي عن التفويض الفعال للسلطات هو التأكيد على التأثير الإيجابي من الناحية المعنوية لهذا التفويض على الموظفين. فالموظف الذي يقف في صف للتحدث مع مديره لا يرغب بالتأكيد في الشعور بأنه ما زال طفلاً يطلب من والده المصروف.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يدرك أهمية تفويض السلطات وتأثيره على الروح المعنوية للموظفين من احترام الذات والشعور بأهميتهم. فعندما يقوم المدير بتفويض مرءوسه بالقيام بمهمة كبيرة، يرسل بذلك المدير رسالة معنوية إلى هذا الموظف تحمل معنى كبيرًا وهو أن المدير لديه ثقة كبيرة في قدرات هذا الموظف.

٢- ينبغي أن يدرك المدير أن تفويض السلطة هو عبارة عن نشاط يعبر عن مشاركة السلطات ويقوم بالتأكيد على الثقة في الموظف. أما المديرون الذين يقومون برفض هذا النوع من مشاركة الموظفين في بعض السلطة والتي تمنحها لهم مناصبهم الوظيفية يقومون أيضًا بإرسال رسالة معنوية إلى الموظفين تحمل معنيين هما عدم الثقة بهذا الموظف وعدم الأمان تجاهه. أما المديرون الذين يعملون على مشاركة الموظفين في بعض تلك السلطة، فيقومون على تهيئة بيئة يسودها الثقة وتفويض السلطة.

٣- ينبغي على المدير أن يدرك أن تفويض السلطة يقوم بتلبية الحاجات الأساسية والمعنوية للموظفين وهي شعور الموظفين بأهميتهم. وقيام المدير بمكافأة الموظفين بتفويضهم بالقيام بمهام كبيرة ومهمة يزيد لديهم الشعور بأنهم مهمون لهذه الشركة.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتفويض المهام الجيدة للموظفين. فينبغي على المدير أن يقوم بالنظر إلى تلك المهمة التي سيفوض شخصًا ما بتنفيذها بعين الاعتبار والتي بالفعل في نطاق مسئولياته، ثم يقوم بسؤال نفسه: "هل هذه المهمة كنت سأرغب في إنجازها إذا كنت في موقف الشخص الذي سأخول له تنفيذها؟" وإذا كانت الإجابة على هذا السؤال بنعم، فعلى المدير أن يقوم بتخويلها إلى الموظف للقيام بها من أجل مصلحة الشركة.

٥- ينبغي على المدير أن يُدرك أن التفويض يُعطي انطباعًا حسنًا عن مكانة الموظف بالنسبة للشركة ودوره في المستقبل بها. فيمكن أن يقوم المدير بإخبار الموظف غالبًا بقدر المستطاع بمدى أهميته بالنسبة للشركة، ولكن ينبغي على المدير أن يقوم بتوصيل هذا المعنى إليه في صورة فعلية عن طريق منحه بعض السلطة للتصرف في مجريات الأمور.

الخطأ السادس والأربعون: عدم القدرة على استثمار الوقت بالطريقة المثلى

في إحدى المرات التي كنت أقوم فيها بإجراء مقابلات شخصية لاختيار شخص مناسب في إحدى الوظائف، وبعد سبعة ساعات من المقابلات المرهقة والشاقة، لم أتوصل بعد هذا المجهود إلى اختيار المرشح المناسب للوظيفة. وكان آخر المتقدمين أحد خريجي الكلية التي تخرجت فيها، وكان هذا هو الأمل الأخير لي. وسارت المقابلة على ما يرام، وقام هذا الرجل بالإجابة على أسئلتي بسهولة تامة. وفي نهاية الحوار، قمت بطرح سؤالي الأخير على الرجل قائلاً: "كلنا لدينا جوانب ضعف، فهل يمكن أن تحدد لي أحد جوانب الضعف التي ترغب في تطويرها؟" فأجاب الرجل قائلاً إنه دائمًا ما يقوم بتأجيل القيام بالمهام المكلف بها إلى آخر دقيقة من الوقت المسموح به.

العجز عن استثمار الوقت بشكل أفضل

منذ عدة سنوات، تم تعييني بكلية محلية كمحاضر يعمل على تدريس مقرر تعليمي في إدارة الأعمال. ولم يكن هناك وقت لدي للقيام باختيار الموضوعات التي سأقوم بتدريسها حيث إنه قد تم تعييني قرب بداية العام الدراسي، لذلك قررت أن أقوم بتدريس المنهج نفسه الذي كان مقررًا من قبل. وعندما توجهت إلى المكتبة لكي أحصل على نسخة من مقرر العام الماضي، فوجئت عندما رأيت لافتة في المكتبة تخبر الطلبة بالقيام بشراء كتاب به مادة علمية قيّمة وكان هذا الكتاب عن كيفية التحكم في الوقت والحياة بشكل أفضل والذي قامت بكتابته إحدى المؤلفات المشهورات. وقمت بشراء نسخة من هذا الكتاب، معتقدًا أن هذا الكتاب مهم أيضًا للمحاضر بأن يقرأه أولاً؛ فهو الذي سيقوم بتعليم الطلبة كيفية استثمار الوقت بشكل أفضل. ولكن سألت نفسي كيف سأجد الوقت المتاح لقراءة هذا الكتاب.

لقد كان جزء المنهج الدراسي الخاص بكيفية إدارة الوقت بنجاح ليس مقررًا تدريسه إلا بعد منتصف العام، لذلك قررت أن أضع هذا الكتاب جانبًا حتى حين.

ولقد كان النصف الأول من العام الدراسي شاقًا للغاية. والسبب في ذلك يرجع إلى أنني لا أقوم فقط بالتدريس في الفترة المسائية خمس مرات في الأسبوع، ولكن أيضًا أقوم بالعمل طوال اليوم محاولاً أن أقوم بإنشاء شركة خاصة بمجال الاستشارات. علاوة على ذلك، هناك المسئوليات الشخصية التي تقع على عاتقي والأنشطة الاجتماعية. وهكذا بدأت الضغوط في التثاقل علي.

ذات يوم، قمت بالعودة إلى منزلي ووجدت جميع أفراد المنزل قد ناموا، لذلك قمت بالذهاب إلى مكتبي للعمل على التحضير للعرض التقديمي الذي سأقوم بتقديمه في اليوم التالي لأحد العملاء. وقمت بفتح جهاز الكمبيوتر وبدأت في عمليات النشر المكتبي للبيان الذي أقوم بإعداده. وقد استغرقت عدة ساعات في إعداده وذلك لوجود العديد من الاختيارات التي من الصعب تركها دون التحدث عنها. وقد انتهيت من عملي متأخرًا، وحدثت نفسي قائلاً: "ينبغي أن أقوم بالتحكم في مجريات الأمور في حياتي أكثر من ذلك." وتعجبت من هذا الشعور الذي راودني.

في صباح اليوم التالي، اكتشفت السبب الذي جعلني أقوم بالتفكير في هذا الأمر، وذلك عندما ألقيت نظرة سريعة على مخطط المنهج الدراسي، واكتشفت أنه في مساء هذا اليوم ينبغي أن أقوم بإلقاء محاضرة عن كيفية إدارة الوقت. وأخذت أبحث عن الكتاب الذي قمت بشرائه والذي يتناول هذا الموضوع، لكنني لم أجده ووجدته في النهاية على المقعد الخلفي للسيارة. فقمت بوضع الكتاب في حقيبتي، وتوجهت إلى الشركة لكي أقوم بتقديم العرض التقديمي الذي قمت بإعداده.

عندما وصلت إلى الشركة، ذهبت إلى غرفة الاجتماعات حيث اللجنة التي ستقيم العرض الذي سأقدمه. وكنت أشعر بالثقة وأنا أقوم بتقديم العرض؛ فالإعداد متميز ومحترف وكل شيء جيد. وبعد انتهاء العرض، شعرت بثقة كاملة بفوز عرضي. ولكن أصابني الذهول بعد ذلك عندما تلقيت اتصالاً هاتفيًا من الشركة أنه قد تم رفض العرض، وعندما سألت عن السبب، عرفت أن اللجنة لم يعجبها ما قدمت.

لقد كان فقدي للتعامل مع هذه الشركة في بالي حتى فترة المساء، عندما قمت بالذهاب لإلقاء المحاضرة المسائية. وعندما قمت بفتح حقيبتي لكي أقوم بإخراج

المذكرة المدون بها كل المعلومات، وجدت نسخة الكتاب الخاصة بإدارة الوقت، وتذكرت آنذاك أنني قد نسيت قراءة الكتاب للإعداد لإلقاء المحاضرة. لم أصدق ما حدث لي في هذه الفترة حيث كنت أعمل بجد واجتهاد أكثر من أي وقت مضى، ولكن لم أحقق أي إنجاز حقيقي. ونظرت إلى قاعة المحاضرة، فوجدتها مليئة بالطلاب الذين ينظرون إلى ساعاتهم بغير صبر رغبة في انتهاء وقت المحاضرة.

ضرورة استثمار الوقت بطريقة أفضل

لقد كان السبب الحقيقي وراء تغير ديناميكية المحاضرات التي كنت ألقيها حتى نهاية الفصل الدراسي ليس أحد البرامج التدريبية التي درستها للطلبة، وإنما اعترافي بأنني غير جيد في استغلال وقتي. ولم أعد ذلك الشخص الخبير الذي يعرف كل شيء ولا يخطئ أبدًا في نظر الطلبة. وأخبرتهم بأنني أرغب حقيقة في تعلم كيفية استثمار الوقت بطريقة أفضل. وحيث إن هناك عددًا كبيرًا من هؤلاء الطلبة الناضجين والذين يقومون بالحضور في فترة المساء، فيوجد لديهم أيضًا تحديات متعلقة بالوقت. لذلك، اتفقنا في تلك الليلة على قراءة هذا الكتاب ليس لمجرد أنه مادة اختبار في نهاية العام، وإنما للحصول على حلول حقيقية للمشكلات التي يواجهونها. كذلك اتفقنا معًا ليس فقط على قراءة الكتاب، وإنما أيضًا على تطبيق ما جاء فيه، وأن نساعد بعضنا البعض في استثمار الوقت بطريقة أفضل.

منذ هذا الحين، أصبحت أقوم بتدريس هذا الكتاب في كل برنامج تدريبي أقوم بتقديمه. وهناك العديد من الكتب حول هذا الموضوع، ولكنني أُفضّل تدريس هذا الكتاب على وجه الخصوص. وبالرغم من وجود العديد من التلميحات المفيدة في هذا الكتاب، فهناك تلميح بعينه أحدث تغييرًا مهمًا في كيفية إدارتي للوقت في حياتي. وكان هذا التلميح عبارة عن سؤال يجب أن تقوم بطرحه على نفسك عدة مرات يوميًا وهو: "هل أقوم بالاستفادة الكاملة من وقتي في تلك اللحظة؟" كان هذا السؤال البسيط سببًا في تغيير أنشطتي في أوقات لا يمكن حصرها لأن الإجابة على هذا السؤال كانت ببساطة بالنفي. وعلى مدار السنوات، عندما تعودت على طرح هذا السؤال على نفسي، ابتعدت عن القيام بالكثير من المهام غير المثمرة.

قصة مسئول المبيعات

أضف إلى ما سبق، أنه من السهل أن ينخدع المرء عن طريق التفكير في أن انشغاله الشديد بشيء ما يعني أنه يقوم بإنجازه. أذكر أنه كان يوجد لدي منذ عدة سنوات، موظف يعمل معي والذي كنت أعتقد أنه أكثر الأشخاص اجتهادًا على الإطلاق. ولكن المشكلة التي كانت تواجه هذا الموظف هي أنه يقوم ببذل مجهود كبير دون نتيجة محققة. فعلى سبيل المثال، انخفضت نسبة المبيعات التي يقوم بها هذا الموظف في الآونة الأخيرة بشكل كبير مما أجبرني على ضرورة تقييم أدائه.

قمت بسؤال هذا الموظف ذات يوم عن العمل الذي يقوم به في هذه الفترة الحالية. أجابني قائلاً إنه يقوم بإعداد قاعدة بيانات جديدة لكي تستطيع الشركة تتبع حجم النشاط. ووجدت أن مكتب هذا الموظف كان مكدسًا بالبيانات والنماذج؛ حيث كان يحاول تصميم شكل التقارير.

قمت بعد ذلك بسؤاله قائلاً: "هل تعتقد أن هذا هو أفضل استخدام للوقت في الوقت الحالي لكي تزيد من حجم المبيعات؟" تغير وجه الموظف، ولكنني قلت له إن العمل الذي يقوم به من إعداد لقاعدة البيانات مهم، ولكن سألته: "هل ما تقوم به من أعمال سوف يساعدك على تحسين معدلات حجم المبيعات المنخفضة؟" رد الموظف بالنفي، فطلبت منه التفكير في كيفية التعامل مع المشكلة وتأجيل الأعمال الأخرى التي لا تساهم بشكل مباشر في حل تلك المشكلة. وكانت هذه الطريقة الجديدة لكيفية إدارة الوقت لها تأثير إيجابي على حجم إنتاجية هذا الموظف.

نصائح للتغلب على الخطأ السادس والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بطرح هذا السؤال على نفسه: "هل أقوم بالاستثمار الأمثل لوقتي الآن؟" إذا كانت الإجابة على هذا السؤال بالنفي، فينبغي على المدير أن يقوم باختيار مهمة أخرى أهم لكي يعمل على تنفيذها. ثم بعد ذلك، ينبغي على المدير أن يكرر طرح السؤال على نفسه مرة أخرى. كما يتعين عليه أن يقوم بتكرار السؤال على نفسه أكثر من مرة للتأكد من الاستفادة الكاملة من وقته في شيء مثمر.

٢- ينبغي على المدير أن يدرك أن العامل الأساسي في هذا الموضوع ليس كون الفرد مشغولاً، وإنما أن يكون مشغولاً بالمهام الأهم التي تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة به وبالشركة. إن الهدف من السؤال السابق هو تحديد أفضل المهام وأهمها، ثم بعد ذلك، القيام بتنفيذها بأفضل طريقة.

٣- ينبغي أن يدرك المرء بأن استثمار الوقت بشكل أفضل ليس معناه أن يقوم المرء بالأعمال التي يستمتع عند القيام بها. وينبغي على المدير أن يتخذ طريقة معينة لكي يستطيع أن يختار الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها وتعمل على المساهمة في تحقيق أهداف العمل الخاصة به كمدير.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بوضع السؤال السابق الخاص بالاستغلال الأمثل للوقت نصب عينيه حتى يعتاد عليه. كما يتعين عليه أن يضع لافتات حول مكتبه - على جهاز الكمبيوتر الخاص به أو ما شابه - تذكره بذلك وذلك في كل وقت عليه أن يقوم فيه باتخاذ قرارات تحتاج إلى تخصيص جزء من وقته.

٥- ينبغي على المدير أن يعلم فريق العمل التابع له بالتزامه باستراتيجية إدارة الوقت هذه. وينبغي على المدير أن يضع في الاعتبار أنه يتعين عليه عدم السماح بالتحول عن المهام المهمة من أجل مهام أخرى فرعية.

الخطأ السابع والأربعون: العجز عن التخطيط للمستقبل

يقول أحد الخبراء في مجال إدارة الأعمال إن توقع المستقبل من الأمور التي يسهل القيام بها، ولكن من الصعب إدراك ما يحدث الآن. ولكن بالرغم من ضغوط الحياة المتزايدة في الوقت الحاضر، يُعد تخصيص وقت للتخطيط للمستقبل من أهم مهام المدير.

الآثار السلبية لعدم التخطيط للمستقبل

يبدو أن العديد من المديرين لا يخططون للمستقبل وهذا خطأ كبير. فهم يبدعون العمل وهم لا يعرفون إلى أين سيذهبون وينتهون غير عارفين بمكانهم، وكل هذا

على حساب الشركة التي يعملون بها. بالرغم من أهمية عامل التخطيط للمستقبل بالنسبة لمجال العمل، فيقوم العديد من المديرين بالعمل تبعًا للاحتياجات اليومية في العمل والتي تملي عليهم اتجاههم في العمل. وينتج عن هذا أن يكون العمل مثل القارب الذي لا توجد به دفة تعمل على توجيهه، وبالتالي، ففرص الوصول إلى الميناء الصحيح ستكون قليلة ونادرة. وينتج عن الفشل في وضع خطة للمستقبل وجود عدد من الأنشطة غير المنظمة وغير المنسقة والتي تعمل بدورها على تكليف الشركة خسارة فادحة في الوقت والأموال والفرص.

التخطيط انعكاس لثقافة الشركة

في العديد من الأحيان، تكون عملية التخطيط للمستقبل هي انعكاس لثقافة الشركة. ولقد عملت مع شركات تشترك فيها مجموعة قليلة من الموظفين في عملية التخطيط. ولقد عملت مع عدة شركات أخرى تقتصر عملية التخطيط بها على الموضوعات المالية، مع قليل من الاهتمام للموضوعات الأخرى المهمة. وتعد عملية التخطيط في كل واحدة من هذه الشركات انعكاسًا مباشرًا لنموذج الإدارة وأولوياتها. ويعاني هذان النوعان من الشركات من عدم وجود هدف محدد وواضح وأيضًا من عدم وجود توجيه على مستوى المديرين الصغار، هذان العاملان لم يُنظر إليهما في عملية التخطيط.

إن أفضل شركة تعاملت معها من ناحية عملية التخطيط كانت تعمل على مشاركة كل فريق الإدارة في عملية التخطيط. إن هذه الشركة كانت تبدأ العام بعقد اجتماع يستمر لمدة يومين خارج مقر العمل لمعرفة العقبات المحتمل وجودها والفرص التي يمكن استثمارها في العام المقبل. ونتيجة لمثل هذه الاجتماعات، يظهر إطار العمل الجاد للأهداف الخاصة بالأقسام الموجودة بالشركة والتي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالشركة. وبالمثل، يقوم كل مدير يرأس أحد أقسام الشركة بعقد اجتماع مماثل مع أعضاء قسمه. وتنتهي المرحلة الأولى لعملية التخطيط بأن يطلب من كل موظف تحديد الأهداف الشخصية الخاصة به والتي تدعم دوره في تحقيق أهداف الشركة. وتستمر عملية التخطيط خلال العام من خلال نقاط فحص

دورية لهذه الأهداف للتأكد من أن عملية التخطيط لم تقابلها أية عقبات يمكن أن تحول دون تقدمها نحو تحقيق الهدف المنشود، بالإضافة إلى معرفة أي تغييرات يمكن الاعتماد عليها في المرحلة التالية من العملية. ويرجع الفضل لهذه الجهود المستمرة والمضنية في تحقيق جزء كبير من نجاح الشركة.

مقومات عملية التخطيط

تعد أول وأهم خطوة في الإدارة هي التخطيط للمستقبل والتغييرات المترتبة على عملية التخطيط. وتوجد هنا بعض المقومات الأساسية في عملية الإعداد للخطة التي يمكن تطبيقها، وهذه المقومات هي:

يجب أن تكون الخطط محددة المعالم: ينبغي أن تكون الخطة التمهيدية للشركة محددة بقدر الإمكان. فالشركات التي لديها أهداف واضحة ومعرفة جيدة يكون لديها موظفون يعرفون حجم مسئولياتهم في تنفيذ هذه الخطة. فكلما كانت الخطة واضحة للإدارة العليا، كانت أوضح بالنسبة للمديرين الصغار. وينبغي أيضًا أن يكون الوضوح من السمات المميزة لأساس هذه الخطة. فعلى سبيل المثال، الأهداف غير الواضحة مثل "الجودة العالية" و"الخدمة المتميزة" غير محددة المعالم لن تؤتي بثمارها المرجوة. كما أن الأهداف الغامضة تؤدي إلى نتائج غامضة أيضًا.

ينبغي أن تتسم عملية التخطيط بالمرونة: منذ عدة سنوات، عملت مع شركة تعمل على تنفيذ برنامج الإدارة بالأهداف والذي يضع أهدافًا حازمة للعام المقبل. ولكن مع الأسف، كانت هذه الشركة تقوم بوضع أهداف صارمة وتعمل على تنفيذ هذه الأهداف بمنتهى الحزم والشدة. وفي منتصف الطريق من تطبيق هذه الخطة خلال العام، عانى مجال الصناعة من مشكلات كبيرة وكان يجب على الشركات إدخال بعض التعديلات على عملها. وبدلاً من القيام بهذه التعديلات المطلوبة على خطتهم في العمل، استمرت الشركة في تنفيذ الخطة التي قد وضعتها في بداية العام وعملت على الالتزام بها. وكانت نتيجة ذلك هي تخصيص مصادر مهمة إلى مشروعات

لها قدر أقل من الأولوية من تلك التي كان من المفترض أن تساهم في ازدهار الشركة.

ينبغي أن يتم الرجوع إلى الخطط من حين لآخر: فمنذ عدة أشهر، قمت بالسفر إلى إحدى المناطق السياحية، وتعجبت من كثرة الطرق المتفرعة من الطريق الأساسي. لهذا، كان من السهل أن أضل الطريق الصحيح، بل أبعد أكثر فأكثر عن مساري الصحيح. فدون وجود خريطة صحيحة، كان من المستحيل أن يتجه المرء إلى الطريق الذي يؤدي إلى المكان المقصود بسهولة. وبعدما قمت بالانتهاء من عبور هذا الطريق، كانت الخريطة قد تمزقت من كثرة الاستعانة بها في معرفة الطريق. وبالمثل، ينبغي أن يتم الرجوع إلى الخطة الخاصة بالشركة لتحديد إذا ما كانت الشركة على المسار الصحيح أم قد ضلت الطريق للوصول إلى الأهداف التي قد وضعتها.

ينبغي أن تكون عملية التخطيط ذات تسلسل منطقي. يجب أن تكون الخطوة الأولى لعملية التخطيط هي وضع الأهداف المراد تحقيقها. أما المرحلة الثانية لعملية التخطيط، فهي معرفة الإجراءات التي يتعين اتخاذها للعمل على تحقيق هذه الأهداف. وبعد أن تتم مرحلة معرفة الخطوات البديلة للوصول إلى تلك الأهداف، ينبغي أن يتم تقييم هذه الخطوات حسب إمكانيات الشركة والموارد المتاحة للعمل. بعد ذلك، ينبغي أن يطلع على الخطة هؤلاء الذين سيقومون بتنفيذها. وتكون آخر خطوة في هذا التسلسل هي متابعة تقدم تنفيذ هذه الخطة، وذلك للتأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها بكفاءة.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع والأربعين

١- يقول أحد الكتاب والفلاسفة الأمريكيين إنه ينبغي على المرء ألا يقوم بوضع خطة عادية غير طموحة لأنها لا تحفز أي شخص على بذل مزيد من الجهد لتنفيذها. هذا صحيح، ولكن لا ينبغي أيضًا أن يقوم بوضع خطة غير واقعية لأنه في هذا الوقت سيكون من الصعب تحقيقها.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتخصيص الوقت والاهتمام الكافيين للتخطيط. وتُعد عملية التخطيط من المهام الأولى والأساسية في عملية الإدارة، وتُعد أيضًا واحدة من المهام الأساسية التي تقع على عاتق المديرين في بيئة العمل الحالية. وتكون خطة المدير التي يقوم بتنفيذها داخل قسمه بمثابة خريطة الطريق التي ترشد الموظفين في عملهم.

٣- تعمل الخطة الجيدة على توقع المشكلات المحتمل وقوعها، وتشتمل أيضًا على حلول لها. وينبغي على المدير أن يتأكد من أن الخطط التي تعمل شركته على تنفيذها تنظر بعين الاعتبار إلى العقبات التي يمكن أن تظهر من جراء تنفيذ هذه الخطة.

٤- ينبغي على المدير أن يعمل على جعل خططه وأهدافه محددة بقدر الإمكان. كما يتعين عليه أن يتذكر أن الخطة الغامضة تؤدي إلى أداء غامض، ويؤدي الأداء الغامض بدوره إلى نتائج غامضة. ولكن ينبغي على المدير ألا يقحم نفسه في التفاصيل غير المهمة.

٥- يجب على المدير أن يقوم بوضع خطط واقعية. فالأهداف التي لا تتوافق مع موارد الشركة سوف تعمل فقط على إهدار الوقت والمال، بالإضافة إلى العمل على تثبيط عزيمة الموظفين. لهذا، ينبغي على المدير أن ينظر بعين الاعتبار إلى جميع الاختيارات الممكنة ويعمل على اختيار أفضلها والتي تتناسب مع قدرات الشركة وإمكانياتها.

الفصل الحادي عشر
ثقافة الشركة

الخطأ الثامن والأربعون: العجز عن إبراز رموز ثقافة الشركة

عندما قمت بالسفر في رحلة خاصة بالمبيعات إلى إحدى الشركات في ولاية أخرى، أخطأت التوقيت في الذهاب إلى الموعد المحدد لحضور الاجتماع الذي سيتم عقده في تلك الشركة. ووجدت أنه يوجد ما يقرب من ساعة قبل بدء الاجتماع. ولكن بالرغم من ذلك، فقد سنح الوقت لي بفرصة لكي أتجول في الشركة وأعمل على كتابة ملحوظاتي عن هذه الرحلة. فعندما دخلت القاعة المعدة لاستقبال العملاء وتقدمت نحو مكتب الاستقبال، لفتت انتباهي صورة كبيرة تشغل أكثر من نصف مساحة البهو المعد لاستقبال العملاء.

كانت هذه الصورة لمكتب مؤسس هذه الشركة. وكان المكتب تغطيه الرسومات وغيرها من أوراق العمل، بالإضافة إلى فنجان من القهوة. كما يوجد بجانب هذا المكتب أيضًا درج مكتظ بالملفات. وبالرغم من وفاة مؤسس الشركة منذ عدة سنوات، فإن تأثير هذه الصورة على الناظر يجعله يعتقد بأن الرجل الذي يعمل على هذا المكتب قد خرج لعدة دقائق وسوف يعود مرة أخرى لكي يُكمل عمله.

حول هذه الصورة، توضح اللافتات المعلقة على اللوحات الزجاجية كيفية قيام هذا الرجل العظيم بتأسيس هذه الشركة، ورؤيته الشخصية حول مستقبل هذه الشركة آنذاك، والمبادئ التي تم عليها بناء الشركة. وهذه المبادئ معروفة جيدًا لدى جميع الموظفين بالشركة، وذلك لأن معظم المبادئ التي قام بوضعها مؤسسو الشركة قد تجسدت بالفعل في خطط خاصة بالجودة وبيانات مهام العمل واستراتيجيات محددة للعمل على خدمة العملاء. وتعمل هذه الصورة لمكتب مؤسس الشركة على إيجاد نوع من التواصل بين الموظفين رمزيًا وقيم الشركة ومعتقداتها التي عملت على تحويلها من تلك الشركة الصغيرة إلى هذا العملاق الكبير في سوق التجارة العالمية.

ضرورة التركيز على رموز الشركة

إن الشركات التي تعرف طريقها لتحقيق النجاح تعتمد غالبًا على قصص الإنجازات السابقة والأشخاص الذين قاموا بها لدعم ذلك. وسأذكر فيما يلي قصة في هذا السياق وهي عن شركة كنت أتعامل معها. لقد تلقت هذه الشركة المذكورة طلب شراء عاجل من أحد العملاء والذي كان يعاني من توقف في خط إنتاجه لفترة ما عندما نفدت من لديه المواد اللازمة للإنتاج. وكان ينبغي على تلك الشركة أن تقوم بشحن طلب الشراء في اليوم نفسه. وعندما قامت الشركة بالبدء في الإنتاج، انقطع التيار الكهربائي بالشركة. وعند انقطاع الكهرباء، توقفت الماكينات التي كانت تعمل على إنتاج طلب العميل. وأصبح فريق العمل بالشركة المسئول عن الإنتاج في ظلام كامل وذلك بسبب عدم وجود منافذ في مكان الإنتاج. ولم تكن هناك أية طريقة للعمل على إكمال هذا الطلب في هذا اليوم. ولكن ليس هذا ما حدث، بل العكس، فلقد تم إكمال الطلب وأصبحت هذه القصة الآن جزءًا من الرموز الخاصة بثقافة الشركة.

فقد قام أحد العاملين بوحدة التجميع بالشركة بطلب كشاف من رجال الصيانة بالشركة، وذلك دون استشارة أي شخص. وقام عامل آخر بتثبيت عجلات الماكينة وقام بتكملة الأجزاء المطلوبة يدويًا. فبينما كان يقوم الأول بحمل الكشاف، كان يقوم الآخر بإنتاج الأجزاء التي كان العميل في أمس الحاجة إليها. وبهذا، تمت تكملة الأجزاء المطلوبة في الوقت المحدد لها وتم شحنها في الميعاد المتفق عليه. وعندما قمت بالسؤال عن السبب الذي دعا هذين العاملين إلى القيام بتلك المبادرة للعمل على إنجاز الطلب، أجاب أحد العاملين قائلاً إنهما لا يريدان أن يقوما بإخلاف الميعاد المحدد لإنهاء الطلب وتسليمه ويعملان بذلك على التسبب في خيبة أمل للعميل. ولقد تم تعليق صورة هذين العاملين المجتهدين في موضع بارز في منطقة الإنتاج لكي تذكّر كل شخص يعمل في هذا المكان بألا يدع شيئًا يعترض طريقه عند قيامه بتلبية احتياجات العميل. وبهذا، تكون هذه المقومات هي التي تقوم عليها ثقافة أية شركة.

أمثلة على استخدام الرموز في التعبير عن ثقافة الشركة

فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح كيف أن مبادئ الشركة وقيمها يمكن التعبير عنها من خلال الرموز:

- هناك أحد مديري المبيعات الذي يضع في مكتبه مضخة يدوية لكي تـذكره دائمًا هو وفريق عمله بأنه ينبغي عليهم أن يقوموا بصب الماء في المـضخة لبدء عملها (أي، القيام بالمهام الأساسية التمهيدية في العمل) وذلك للعمل على سير الأمور بشكل جيد في الشركة. وأصبحت المضخة بذلك تمثل جزءًا قويًا من ثقافة الشركة.
- إن الإعلان الأول الذي قامت بتقديمه إحدى الشركات والذي يوجد فيه رئيس الشركة على شكل موظف في متجر كبير يعد رمزًا من رموز ثقافة الشركة. إن رسالة هذا الإعلان الذي يحمل في طياته طريقة تقليدية لتوضيح كيفيـة خدمة العملاء بالشركة كانت تتحدث عن الاستراتيجية التـسويقية الأساسـية للشركة، ولقد تم عرض نسخة من هذا الإعلان في مقر الشركة الرئيسي لكي يذكر كل فرد يعمل بالشركة بقيم الشركة ومبادئها.
- هناك أيضًا الجرس الذي كان معلقًا على الحائط في قسم المبيعـات بإحـدى الشركات التي كنت أعمل بها والذي كان يتم نقره عند حصول الشركة على صفقة كبيرة، وغيرها من الإنجازات المهمة. يعد هذا الجرس بمثابة رمـز يعكس ثقافة الشركة عند القيام بتحقيق النجاح، ويرسخ أيضًا مبدأً مهمًا فـي الشركة وهو ضرورة العمل باجتهاد والاحتفال بالنجاح.
- يقوم المدير العام بإحدى الشركات بتعليق أداتين على الحائط بمكتبه: وهمـا فأس ومطرقة. عندما كان يقوم الناس بسؤاله عن أهميتهما بالنسبة له، كـان يجيبهم قائلاً إن كلاً من هاتين الأداتين يتم استخدامهما لقطع الأشجار. ولكن، يتم تفضيل إحداهما فقط دون الأخرى لقطع الأشجار! وكانت الرسالة التـي

يريدها هذا المدير أن تصل إلى الجميع هي أنه ينبغي استخدام الوسائل المناسبة لكل عمل.

- قامت شركة متخصصة في صناعة محركات الطائرات بتشييد مركز للتدريب بتكلفة قدرها 40 مليون دولار. وترسل هذه الشركة المذكورة من خلال هذا الفعل رسالة مهمة للموظفين وهي أنها تهتم بتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم. ويوجد بمدخل المركز التدريبي صور تذكارية للأشخاص البارزين على مدار التاريخ الطويل للشركة.

نصائح للتغلب على الخطأ الثامن والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بالبحث عن وسائل جديدة لكي يعبّر بطريقته الخاصة عن قيم الشركة التي يعمل بها من خلال الاستخدام الفعّال للرموز. وينبغي على المدير أن يطلب من الموظفين ابتكار رموز خاصة بهم (وتحديد مبادئ النجاح المناسبة لها).

٢- يجب على المدير أن يقوم بالاستعانة بقصص الإنجازات الخاصة بالشركة وأبطالها، والتي تؤكد على تمسك الشركة القوي بالمبادئ التي تبعث على النجاح وكيفية العمل على تحقيقه. وإذا كان مؤسس الشركة التي يعمل بها المدير هو الجزء الأساسي في تحقيق قصة نجاح الشركة، فينبغي على المدير في تلك الحالة أن يجعل هذا المؤسس رمزًا لها.

٣- لا ينبغي على المدير أن يتجاهل أهمية الرموز التي عملت على صناعة تاريخ هذه الشركة. وينبغي على المدير أن يقوم باستخدام صور توضح قصة بداية الشركة والأشخاص الذين قاموا بأدوار مهمة في تطور مثل هذه الشركة العظيمة.

٤- في معظم الشركات الناجحة، يقوم المديرون أنفسهم بتشكيل ثقافة الشركة. لهذا، يتعين على المدير أن يهتم بثقافة الشركة وأهميتها على المدى البعيد للعمل على نجاح الشركة.

٥- ينبغي على المدير أن يدرك أن ثقافة الشركة يتم تشكيلها من خلال رموزها وأبطالها وقيمها. لهذا، ينبغي على المدير أن يقوم بإيجاد وسائل غير خطابية لتقديم هذه الدلالات المعنوية السابقة.

الخطأ التاسع والأربعون: تجاهل مؤشرات السخط بين الموظفين

قبل انتهاء إحدى ندواتي الخاصة بخدمة العملاء، قدم إلي أحد المشاركين في الندوة وطرح سؤالاً علي مستفسرًا إذا كنت أؤمن حقيقةً بالكلام الذي ألقيه. وقد لفت انتباهي هذا السؤال الصريح. وكانت الندوة قد استمرت يومين، وكنت منهكًا للغاية. وأردت أن أعرف ما الذي دعا هذا الرجل لطرح سؤال مثل هذا، فسألته عن ذلك.

بدأ الرجل في الإجابة على سؤالي قائلاً: "حسنًا، ليس الأمر مسألة شخصية، ولكني أعتقد بأنه لا يمكن تطبيق نظامك الجديد والمتعلق بخدمة العملاء في هذه الشركة." عندما سألته عن السبب، فأجاب الرجل بأن مديريهم أشخاص لا يهتمون إلا بمصلحتهم الشخصية وأنهم من الممكن أن يهملوا أي عميل إذا كانت هناك مصلحة من وراء ذلك. وأضاف أن الإدارة لا تعتقد بأننا قادرون على القيام بخدمة العملاء في كل الأحوال. وطلبت من هذا الرجل أن يضرب لي بعض الأمثلة على ذلك.

مثال على سياسة الشركة

بدأ الرجل المذكور سابقًا بضرب بعض الأمثال التي تؤكد صحة كلامه. ذكر الرجل أن أحد العملاء قام بالاتصال به وأراد أن يرجع إحدى الشحنات. فأخبره أن عليه دفع رسوم إعادة تخزين قدرها 10%. فثار العميل قائلاً إنه يتعامل مع الشركة منذ حوالي 25 عامًا، لهذا يجب على الشركة أن تتجاهل قيمة هذه الرسوم وذلك من أجل خدمة هذا العميل القديم. ولكن تذكر هذا الرجل الأسلوب المستخدم في مثل هذه الأحوال، لهذا قام بإخبار العميل بأنه ليس لديه السلطة لاتخاذ أي قرار بخصوص هذا الأمر، ووعد العميل بأنه سينظر في الأمر. ولكن العميل ثار من هذا الحديث وقرر بأنه سيقوم بالتعامل مع شركة أخرى ويترك هذه الشركة. وقمت بعد هذه

القصة الطويلة بسؤال الرجل عن المغزى من هذه القصة. فأجابني الرجل قائلاً: "إن الذي أقصده من هذه القصة هي أن قيمة الرسوم التي كان يتعين على هذا العميل أن يقوم بدفعها هي 25 دولار. فبعد قضائه 25 عامًا في التعامل مع هذه الشركة، لم أستطع اتخاذ قرار بشأن رسوم قيمتها 25 دولار لكي أعمل على الحفاظ على عميل قديم للشركة."

مظاهر سخط الموظفين

بالنسبة للعديد من الشركات، يمثل السخط خطرًا مؤكدًا سيداهم المكان ويعمل على تحويل فترة تقدم الشركة وازدهارها إلى فترة كساد وتدهور. ومن السهل أن يكتشف المدير بعض هؤلاء الساخطين – مثل الموظف الموضح في القصة السابقة، ولكن أحيانًا يكون من الصعب اكتشافهم إلا بعد أن يدمروا الشركة. وفيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن أن توضح تسرب السخط إلى الشركة:

- المبيعات التي قد انخفضت معدلاتها تدريجيًا، بالرغم من ثباتها في الماضي
- تراجع هوامش الربح الإجمالي نتيجة للمصروفات غير المستفاد منها والتكاليف الخاصة بإعادة العمل
- خدمة العملاء التي كانت تعكس مدى رضا الموظفين عن عملهم لم تعد الآن كما كانت حيث لم تعد تدفع الموظفين للعمل مثلما كانت في الماضي.
- عدم الالتزام بتنفيذ التعهدات الخاصة بتسليم العمل في المواعيد المحددة للعملاء
- ارتفاع نسبة الأشياء المرتجعة والمرفوضة بدرجة كبيرة
- عدم الاكتراث بمصلحة الشركة أصبح هو الشعور السائد لدى العديد من الموظفين.
- عدم الثقة والاستياء يتم التعبير عنهما بصفة مستمرة.
- ارتفاع نسبة التغيب عن العمل والتأخير عن مواعيده
- ارتفاع نسبة مقاومة التغيير حيث إنه لا يثق أحد في أعمال الإدارة.

اسباب السخط

كنت أعتقد أن الأمانة والثقة تزداد في الأعمال، ولكن بعدما ظهرت العديد من حالات الغش والاحتيال وأصبحت الموضوع الرئيسي في وسائل الإعلام، أدركت خطأ اعتقادي. ففي كل ليلة تقريبًا، يتم تقديم أحد المديرين التنفيذيين الذي ارتكب العديد من المخالفات في عمله، وهو مكبل اليدين يتم وضعه في سيارة الشرطة. كان هؤلاء المديرون هم فقط قلة قليلة من الذين تم الإمساك بهم والقبض عليهم من بين عدد كبير من أمثالهم من المديرين. ويعتقد البعض أن المرتبات الضخمة لهؤلاء المديرين في حد ذاتها جريمة لم يرتكبوها. ففي تقرير حول مرتبات المديرين ومدى زيادتها في الآونة الأخيرة، في عام 1990، كانت المكافآت التي يحصل عليها أعلى 25 مديرًا تنفيذيًا من حيث الدخل تتراوح بين 6 إلى 20 مليون دولار. وبعد ذلك بعشرة أعوام، حدثت زيادة كبيرة في مرتباتهم حيث ارتفعت نسبة المرتبات من 30 إلى 700 مليون دولار.

من الأسباب التي تدعو إلى ظهور السخط والسخرية بين الموظفين انهيار قيم الأسرة وعدم وجود نماذج مشرفة من القادة والمديرين للتمثل بهم، وعدم وجود شخصيات بارزة بالشركة بالإضافة إلى وجود نظام قضائي غير عادل ووجود الإعلام الذي يركز على الجوانب السلبية بشكل كبير.

ضرورة التخلص من الساخطين والساخرين

إن الهدف ليس طرد كل موظف ساخط أو ساخر، ولكن إعادة روابط الثقة بين المدير والموظف والعمل على وجود موظفين منتجين ينعمون بالرضا عن القيام بمهامهم الوظيفية. ولكن مع وجود هذه الحلول البسيطة، هناك مواقف يجب فيها التخلص من الموظف المشاغب غير المسئول. فعندما يتعلق الأمر بالموظف الساخط غير المهتم بمصلحة الشركة، فيجب اتخاذ قرار فوري وحاسم حتى لا ينتقل السخط إلى بقية الموظفين.

نصائح للتغلب على الخطأ التاسع والأربعين

١- ينبغي على المدير أن يكون على اتصال دائم ومستمر بالموظفين الذين يعملون معه داخل القسم، وبخاصة إذا شعر بوجود شخص ساخط بالمكان. وينبغي على المدير أن يقوم ببناء جدار من الثقة بينه وبين الموظفين وذلك لمنع انتشار أي من الأخبار غير الدقيقة.

٢- إن أهم العوامل التي تساعد على المساهمة في إضفاء جو من عدم الثقة هو عدم وجود مصداقية للإدارة لدى الموظفين. ويجب في هذه الحالة العمل على إعادة بناء الثقة في كل شيء وأن تكون لها الأولوية. وينبغي على المدير أن يجري حوارات تتسم بالصراحة والصدق مع موظفيه لتحديد مدى الثقة التي تتمتع بها الإدارة.

٣- إذا شعر المدير بانتشار مشاعر السخط والاستياء في قسمه، فعليه أن يعمل على تحويل الموظفين الساخطين إلى موظفين منتجين بينهم وبين الإدارة ثقة متبادلة. لكن ينبغي على المدير أن يدرك ضرورة أن يكون الحوار مع الموظفين بصفة مستمرة ومتكررة.

٤- ينبغي على المدير أن يمنح الموظفين الذين يعملون معه قدرًا من الحرية في التصرف في نطاق عملهم لمنع ظهور أي نوع من السخط بين صفوفهم. وتوضح الدراسات أن الموظفين الذين ينعمون بقدر من الحرية في التصرف في مجال عملهم يكون لديهم الكثير من المواقف والتطلعات الإيجابية في العمل.

٥- ينبغي على المدير أن يقوم بتكوين فريق له أهداف موحدة. فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متحد وكبير، تزداد لديهم درجة رضاهم عن وظيفتهم وعملهم. إن السخط والتشكك يُعدان مشكلة نادرًا ما تحدث عندما يكون لدى الموظفين شعور بتقدير الذات ناتج من كونهم جزءًا من مجموعة منتجة.

الخطأ الخمسون: الفوضى وعدم النظام في بيئة العمل

سأضرب مثالاً للعمل على توضيح المعنى المقصود من هذا الخطأ. إذا استخدمت أحد الطرق السريعة المؤدية إلى أيرلندا، فسوف تجد لافتات تطالبك بالحفاظ على نظافة أيرلندا. وهذه اللافتات ذكرتني بنصيحة الأم لطفلها بالحفاظ على غرفته نظيفة. وحملات النظافة هذه أصبح يعيها جيدًا كل شخص في أيرلندا. وتتكون الانطباعات بسرعة وبخاصة بخصوص مثل هذه الأمور الصغيرة، لهذا تسعى الهيئات المعنية بالاستثمار في أيرلندا إلى حث الشركات على العمل في أيرلندا من خلال تقديم مثل هذه الصورة المشرفة عن المكان ونظافته.

كما أن التنسيق والنظام مهمان بالنسبة لصورة أيرلندا لدى الزائرين ولقدرتها على جذب الاستثمارات إلى هذا البلد الساحر، فهما مهمان أيضًا لدى الشركات التي تحاول جاهدة جذب مزيد من العملاء. وعلى العكس من ذلك، فأماكن العمل التي تعمها الفوضى وعدم النظام في العمل من الصعب على عملائها أن يتجاهلوا شيئًا كهذا، وبالتالي مثل هذه الأماكن تقوم بإرسال رسالة تحمل في طياتها معنى سلبيًا لدى العملاء. وعلى هذا، إذا أرادت الشركات أن تحظى بمكانة كبيرة، فعليها أن تدرك جيدًا أن كلاً من التنسيق والنظام من أهم الصفات المرغوب فيها بدرجة كبيرة.

إن من إحدى المزايا التي أحظى بها في عملي هي فرصة زيارة جميع الشركات في العالم بمختلف مستوياتها. فعلى مدار السنين، لاحظت كيف أنني أقوم بتكوين أول انطباع لأية شركة منذ دخولي من بابها. ومنذ عدة سنوات، كنت أقدم سلسلة من الندوات في إحدى المستشفيات الكبيرة. وخلال الاستراحة، كان المدخنون يقفون خارج قاعة الاجتماع لكي يقومون بالتدخين. وخلال يوم كامل من الندوات، حظي الجميع بعدد من الاستراحات وهي أربع استراحات إلى جانب استراحة تناول وجبة الغداء. وبعدما انتهت الندوة، قمت بجمع أغراضي وقمت بمغادرة المكان. وعند خروجي، أصابتني الصدمة عندما رأيت عددًا كبيرًا من أعقاب السجائر في جميع

أرجاء المكان حول الرصيف والحشائش الخضراء. ولقد علمت عدد هذه الأعقاب لأنني قد قمت بجمعها من الأرض.

اهمية النظام والنظافة في مكان العمل

قبل أن يكون لدى أي شخص انطباع بأنني شخص غريب الأطوار، يجب أن أذكر السبب الذي جعلني أقوم بتنظيف المكان بعد الفوضى التي كانت تعمه. فعندما كنت واقفًا بجانب الباب المؤدي للخروج، مر علي زوجان من كبار السن. وعندما اقتربا من المكان غير النظيف، نظر الرجل إلى الأرض وعلق بأنه ليس عمل متحضر القيام بهذه الفوضى العارمة في كل المكان. وقام هذا الرجل العجوز بسؤالي عما إذا كنت أعرف هؤلاء الأشخاص الذين قاموا بإثارة الفوضى في المكان. شعرت بحماقة شديدة عندما كذبت على الرجل وقلت له إنني لا أعرف من قام بهذه الفوضى. اعتقدت أنه ليس من الجيد تشويه سمعة هذه المستشفى الكبيرة؛ فمن الذي سيذهب إلى مستشفى لا تحافظ على البيئة؟ لهذا، قمت بالتقاط أعقاب السجائر للحفاظ على صورة أحد عملائي المهمين.

السؤال الآن هو: "هل تؤثر بيئة العمل المحيطة على انطباعنا تجاه هذا العمل؟" مؤخرًا، ركبت على متن إحدى الطائرات بجوار رجل قد وجد بقايا طعام بصينية التقديم الموضوعة أمامه. فقام الرجل بالشكوى من عدم الخدمة الجيدة للركاب على متن هذه الطائرة. بالرغم من أنني لست من النوع المتحيز، فإنني أعترف بأنني قد تأثرت بدرجة كبيرة بالمظهر الخاص بأية شركة. فعندما أقوم باستقلال أية طائرة وأجد كراسي الطائرة يكثر بها البقع والرقع، فإنني لا أرغب في التعامل مع شركة الطيران هذه ثانيةً.

مثال على اهمية النظام والنظافة في مكان العمل

لقد قمت بالذهاب إلى مقر إحدى الشركات لتقديم إحدى الندوات. وقد كان الممر الذي يؤدي إلى باب الشركة عنوانًا لما بداخلها. فقد كانت الحديقة المحيطة بالمكان تملؤها الأعشاب الضارة والحشائش الخضراء بحاجة إلى قصها والمبنى بأكمله

يحتاج إلى طبقة من الدهان. وعندما وصلت إلى الباب الزجاجي (المغطى ببصمات من أصابع اليد) المؤدي إلى ردهة الانتظار، لاحظت عددًا من نسخ قديمة لإحدى الصحف خلف مجموعة من الشجيرات الصغيرة. وفي الداخل، كانت الأمور تزداد سوءًا عما في الخارج.

كان مكتب موظف الاستقبال عليه بقع قهوة كبيرة. وكان يوجد خلف مكتب موظف الاستقبال مجموعة من الصور التي لم تكن معلقة بثبات على النحو الصحيح. وكانت الحوائط بالية وتحتاج إلى طبقة من الدهان. كما كان الأثاث قديمًا وباليًا وتكسوه الأوساخ. علاوة على ذلك، كانت المجلات الموضوعة لكي يقوم العملاء بالتسلية فيها ممزقة وبالية ومتسخة من كثرة الاستخدام. كما كانت مفاتيح التليفون العمومي الموجود بالردهة متسخة. إنه من المهم أيضًا أن نقوم بذكر نقطة مهمة في هذا الموضوع وهي أن هذه الشركة التي بها كل هذه الأوصاف لم تكن شركة صغيرة. فقد كانت هذه الشركة تقوم بتصنيع منتجات خاصة بالكمبيوتر، ويوجد بها أكثر من ألف موظف.

استقبلني أحد موظفي الاستقبال وقام باصطحابي إلى قاعة الاجتماعات (حيث المزيد من السجاجيد المتسخة). وقبل أن أقوم بوضع حقيبتي في المكان، كان يتعين على المضيف أن يقوم أولاً بتنظيف المكان من المخلفات الناتجة عن الاجتماعات الأخيرة التي تم عقدها في هذه القاعة. واعتذر موظف الاستقبال عن وجود الفوضى العارمة بالمكان وقام أيضًا بتجميع فناجين القهوة وبقايا المأكولات بالإضافة إلى منفضة السجائر. كما كانت الكراسي الموجودة حول مائدة الاجتماعات عليها بعض الفتات لكسرات الخبز أو ما شابه. هذا بالإضافة إلى وجود صور معلقة على الحائط بطريقة عشوائية.

قصة أخرى على أهمية النظافة والنظام في مكان العمل

يجب أن يكون الحفاظ على النظام والنظافة في مكان العمل أحد الاهتمامات الأساسية للشركة. فالشركات الكبيرة لا تسمح بأقل من مستوى عالٍ من النظام

والنظافة في مكان العمل. وقد كنت أعمل في شركة كان رئيسها يهتم جدًا بوجود مستوى عالٍ من النظام والنظافة بها. وأذكر أن النظافة كانت تشكل شيئًا مهمًا لهذا الرئيس لدرجة أنه كان يشترك هو وجميع المديرين والموظفين في عملية التنظيف. وفي وقت الظهيرة بأحد أيام الأسبوع، كان يقوم كل مدير بالتجول في الشركة وتنظيفها.

كنت أشغل منصب مدير المبيعات بهذه الشركة، ولهذا كنت أعتقد أن وقتي يمكن استثماره بطريقة أفضل في الاتصال بالعملاء في محاولة مني لكي أقوم بعقد صفقات خاصة بالعمل. وقد كنت أتساءل عما إذا كان هذا الرئيس لديه أدنى فكرة عن التكلفة الباهظة التي يكلفه إياها القائمون على الصيانة والنظافة في الشركة. وذات يوم، قمت بالحصول على صفقة لصالح الشركة قيمتها 350.000 دولار مع إحدى شركات الاتصالات. ولست بحاجة لكي أعبر عن مدى سعادة الشركة كلها بجميع موظفيها بهذا النبأ السار. وعندما قمت بدعوة العميل لتقديم خالص الشكر له للثقة فينا ومنحنا صفقة قيمتها كبيرة، قمت بسؤال العميل عن السبب الذي جعله يتعامل معنا دون غيرنا. أجاب العميل قائلاً: "لقد كانت جميع الأسعار المعروضة للشركات الأخرى قريبة جدًا من السعر الذي قمتم بتقديمه، ولكن الشيء الذي جعلني أقوم باختيار عطاء شركتكم هو مستوى النظافة والنظام الذي تبدو عليه الشركة. إنكم تهتمون بالنظافة والنظام بدرجة كبيرة." وفي تلك اللحظة، تحول انطباعي عن رئيس الشركة من شخص غريب الأطوار إلى شخص متميز ويتسم بالذكاء.

عدم المبالغة في مستوى النظافة المطلوبة

إن الحديث عن موضوع النظافة والنظام في مجال العمل في الندوات التي أقوم بتقديمها جعل لدي العديد من القصص الممتعة. ففي أثناء فترة الاستراحة في إحدى الندوات، قامت إحدى السيدات الحاضرات بالحديث معي عن مديرها الذي كان يهتم بترتيب الأشياء ونظافتها بشكل مبالغ فيه. وذكرت تلك السيدة أن هذا المدير قد قام بإصدار مذكرة تطالب جميع الموظفين بعدم تناول قطع الحلوى على مكاتبهم. كما

أضافت هذه السيدة أنه لكي يتأكد هذا المدير من أن جميع الموظفين قد قاموا بالاستجابة لهذه التعليمات، فقد كان يقوم بفحص كل سلال المهملات بعد انتهاء فترة العمل. ثم بعد ذلك، قمت بسؤالها عما إذا تم الكشف عن قيام أحد الموظفين بمثل هذا العمل. أجابتني السيدة بأنه لم يتم ضبط أحد منهم، حيث كان يقوم كل شخص بوضع ورق الحلوى داخل ورق الشركة باهظ الثمن، ثم يقومون بعد ذلك بسحق هذا الورق، وهكذا لم يتم ضبط أحد نهائيًا.

نصائح للتغلب على الخطأ الخمسين

١- ينبغي على المدير أن يدرك تمامًا أن مستوى نظافة بيئة العمل والنظام فيها ينقل رسالة معنوية قوية عن المستوى العام للشركة.

٢- عندما يقوم المدير بتنفيذ الإرشادات العامة المتعلقة بالنظافة والنظام، فعليه أن يقوم أيضًا بتوضيح الأسباب التي تدعو لذلك. فينبغي على المدير أن يخبر الموظفين بأنهم إذا التزموا بهذه الإرشادات، فسوف ينتج عن ذلك شعور كل موظف بالفخر لما قام به من إظهار مكان العمل في أفضل صورة.

٣- ينبغي على المدير أن يدرك أن المظهر العام لمكتبه وشركته مهم للغاية ويعد أحد مؤشرات جودة العمل. فيجد معظم الناس صعوبة في تصديق مستوى الجودة الذي عليه أحد المنتجات التي يقوم بإنتاجها أحد المصانع التي تعج أركانها بأكوام من القمامة.

٤- ينبغي على المدير أن يدرك أن النظافة والنظام عاملان مهمان لزيادة معدلات المبيعات. فعندما يكون هناك عرضان لشركتين مختلفتين يقدمان السعر والجودة نفسهما، فسوف يقوم العميل باختيار العرض الذي يتميز بحسن المظهر.

٥- ينبغي على المدير أن يدرك أن النظافة والتنسيق ينطبقان على كل أوجه العمل، وليس فقط على الاهتمام بنظافة الحوائط والسجاجيد. فعلى سبيل المثال، يعمل الحفاظ على المكاتب والملفات مرتبة ومنظمة على زيادة الإنتاج عن طريق عدم إضاعة الوقت في البحث عن التقارير والملفات المفقودة.

الخطأ الحادي والخمسون: عدم الاهتمام بتدعيم فخر الموظفين بعملهم

إن الشعور بالفخر الذي يعتري الموظفين عندما يرون مدى جودة المنتجات التي قاموا بصنعها أو الخدمات التي قاموا بتقديمها يُعد أحد العناصر الأساسية وراء جودة أي عمل. فإن الحفاظ على هذا الفخر وتعزيزه ينبغي أن يكون جزءًا من الثقافة التي تتبناها الشركة، وتتم مساندتها وتشجيعها من قِبَل فريق الإدارة. وفي هذا الصدد، يعد بناء الثقة لدى الموظفين وإعادة التأكيد على قيمة هذا الفخر من أهم وظائف أي مدير. وبالرغم من كل هذا، فقد ثبت لي من خلال خبرتي في هذا المجال أن هذه المهمة يتم إهمالها.

قصة الملصق

منذ عدة سنوات، التقيت بمدير المشتريات لمصنع كبير يقوم بتصنيع قطع الملاحة الجوية. ولقد التقيت بهذا المدير في غرفة الاجتماعات الرئيسية الخاصة بالعمل، حيث لاحظت ملصقًا كبيرًا ومذهلاً على الحائط يعرض لمنتجات الشركة كما تظهر بحجمها الطبيعي في الفضاء الخارجي. وحيث إن شركتي كانت تتعاون مع هذه الشركة في عملية الإنتاج، اعتقدت أنه من الممتع للموظفين الذين يعملون بشركتي أن يشاهدوا ثمرة مجهودهم المضني، وبخاصة إذا كان هذا بالحجم الطبيعي كما في هذا الملصق. وطلبت من مدير المشتريات الحصول على نسخة من هذا الملصق الموضوع في غرفة الاجتماعات، ولكنه أجاب على طلبي بالرفض بطريقة حادة.

اعتقدت أن إجابته بها نوع من الغرابة وخاصةً لأنه لم يعلق على سبب رفضه لطلبي. وبعد فترة عقب هذا الاجتماع، قمت بسؤال أحد المهندسين بهذه الشركة عن سبب رفض هذا المدير إعطائي نسخة من هذا الملصق. أجابني المهندس قائلاً بإنني لم يصدر مني أي شيء خطأ، ولكن هذا الملصق يحتل مكانة خاصة لدى شركتهم. كما أضاف قائلاً إن هذا الملصق عندما تم عرضه لأول مرة في غرفة

الاجتماعات، قام جميع الموظفين بالشركة بتقديم الطلب نفسه الذي قمت به. فقد كان الجميع يرغبون في نسخة من هذا الملصق، ولكن تم إخبار الجميع بأنه إذا حصل كل موظف على نسخة من هذا الملصق، فلن يكون هناك تميز لهذا الملصق بعد ذلك.

أهمية فخر الفرد بعمله

إذا ما تأملنا ما يريده هؤلاء الموظفون – وهو تعبير مرئي عن الإحساس بالفخر في عملهم متمثلاً في هذه الملصقات، فسندرك أنه كان يجب على الشركة أن تعطيهم نسخًا منها دون تفكير. فعندما ينظر الموظفون إلى هذا الملصق، سيشعرون بإحساس عظيم بالفخر حيث سيرون مدى المهارة التي قاموا بها في صنع مثل هذه المنتجات. وهذا الشعور بالفخر هو ما يدفع الشركات للاستعانة بخبرات المستشارين ذوي الرواتب الكبيرة.

عندما أقوم بسؤال المشاركين في الندوات التي أقوم بعقدها عن تعريف لفخر الفرد بعمله، أتعجب من مدى سطحية الإجابات على هذا السؤال. فيوجد القليل منهم الذين يقومون بتعريف هذا المفهوم من خلال مفاهيمهم الشخصية. أما بالنسبة لي، كان التعريف بمثابة درس تعلمته منذ الصغر من جدي، الذي لم أره مطلقًا. كان هذا الدرس الذي تعلمته عبارة عن قصة قد حدثت بين والدي وجدي. فذات يوم، طلب الجد من الوالد أن يقوم بطلاء بعض الكراسي. وبينما كان الوالد يعمل على طلائها، قدم إليه بعض الأصدقاء الذين وقفوا معه وطلبوا منه أن يذهب معهم لكي يلعب كرة القدم. وعلى الفور، ذهب والدي إلى أبيه وطلب منه السماح بالذهاب للعب. وقام الجد بسؤال الوالد عما إذا كان قد انتهى من طلاء الكراسي. فأجابه الوالد بأنه قد قام بذلك. ولكن الجد طلب منه أن يذهب أولاً لمعاينة الكراسي.

عندما ذهب الوالد والجد لمعاينة الكراسي، قام الجد بالنظر إليها نظرة فاحصة وشاملة. وقبل أن ينتهي الجد من معاينته، جلس على ركبتيه لكي يرى طلاء الكراسي من أسفل. وقال الجد للوالد بصوت حاد إنك لم تقم بطلاء الكراسي من

أسفل. فأجاب الوالد أنه لا يوجد أي شخص يقوم بالنظر إلى الكرسي من أسفل، وسأل الوالد الجد عن الشخص الذي سيقوم بمثل هذا الفعل وينظر إلى الكراسي من أسفل. أجابه الجد بأنه هو الذي سيقوم بهذا. وقام الجد بإعطاء الوالد فرشة الطلاء لكي يقوم بإكمال عمله.

من خلال هذه القصة، جئت بتعريف الفخر بالعمل الذي أقوم به. إن الفخر هو الذي يجعل المرء يقوم بأقصى مجهود لديه لكي يُخرج أفضل ما عنده في صورة منتج، ولا يرجع السبب في هذا إلى أنه ستتم معاينة هذا المنتج من قبل آخرين، ولكن لأن لديه معايير يجب أن يحققها دون النظر للآخرين.

العمل على إيجاد ثقافة الفخر بالعمل لدى الموظفين

إن الفخر عند القيام بأداء جيد في العمل يحدث عندما يرغب الفرد في وضع اسمه على المنتج الذي قام بصنعه أو الخدمة التي يقوم بتقديمها - حتى داخليًا إن لم يحدث في الواقع. ويشعر الموظفون بالفخر عندما يتم السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم تجاه تصنيع منتج معين ويتم الأخذ بها، وعندما يكون هناك تقدير لأفكارهم ومجهودهم. ولكي يقوم بحل هذه المشكلة، فعلى المدير أن يشرك الموظفين في الأمر. فينبغي على المدير أن يرجع الفضل إليهم عند تحقيق أحد الإنجازات (يمكنك الرجوع إلى الخطأ الأول لمعرفة المزيد عن ذلك). وينبغي على المدير أن يقوم بمكافأتهم نظير اجتهادهم في العمل. كما يتعين على المدير أن يقوم بالعمل على وجود ثقافة للفخر بالعمل لدى موظفي الشركة. إن هذا لن يكلفك الكثير، بينما تكاليف إعادة تصنيع المنتجات الرديئة سوف تتكلف أكثر بكثير.

نصائح للتغلب على الخطأ الحادي والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتشجيع الموظفين لكي يشعروا بالفخر بالعمل الذي يقوموا به. فعلى سبيل المثال، تطلب العديد من الشركات من موظفيها أن يوقعوا على المنتجات التي يقوموا بصنعها، وتعد هذه محاولة من الشركة

لكي تعمل على ربط الموظفين بالعمل الذي يقومون به. وسواء أقام هؤلاء الموظفون بالتوقيع أم لم يوقعوا، فسيولد هذا شعورًا بالفخر لديهم.

٢- هناك مقولة تقول: "إذا لم تجد الوقت الكافي لكي تقوم فيه بالعمل بشكل صحيح من أول مرة، فمتى ستجد الوقت لكي تتمه على أكمل وجه؟" إن الالتزام بالقيام بالعمل على نحو صحيح من أول مرة يعد دليلاً على مدى الفخر الشخصي للقيام بهذا.

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتكريم الموظف وليس العمل الذي قام به. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بالجهد الذي بذلوه للقيام بعملهم، فسوف يبذلون مزيدًا من الجهد لكي يكونون عند حسن ظن المدير أو الرئيس.

٤- ينبغي على المدير أن يقدّر التميز. فعندما يقوم الموظفون بأعمال تفوق توقعات العملاء، فينبغي على المدير آنذاك أن يقوم بتقديرهم والثناء عليهم والعمل أيضًا على دعم الجهود التي يقومون ببذلها. ولا ينبغي على المدير أن يدع الإحباط يتسرب للموظف بسبب عدم تقدير العمل الذي يقوم به.

٥- ينبغي على المدير أن يعمل على وجود قاعة لتكريم الموظفين الذين يقومون بإنجازات كبيرة. وينبغي على المدير أن يقوم بالإشادة بهؤلاء الموظفين الذين قد يلتزمون بأداء عالٍ في عملهم. كما يتعين على المدير أن يقوم بإدخال هؤلاء الموظفين المتميزين في عملهم إلى قاعة التكريم، ويقوم بتكريمهم في ثقافة تقوم بتكريم المتميزين.

الخطأ الثاني والخمسون: عدم إدراك مدى أهمية الاحترام والذوق الرفيع في العمل

إن أول مرة قمت فيها بإجراء مكالمات خاصة بالمبيعات مع أحد العملاء، أدركت تمامًا أن هذا الشخص غير عادي. فقد كان هذا الشخص من القليلين الذين لديهم قدرة على جعل الذين يقومون بالتحدث معه يشعرون بأهميتهم – ويقوم بذلك

بمنتهى الصدق والإخلاص. وكان الأسلوب الذي يقوم باستخدامه في التعامل مع الآخرين فريدًا من نوعه فهو عبارة عن مزيج من الذوق الرفيع في التعامل مع الآخرين مع الالتزام بالعمل على تنفيذ حاجاتهم. ويعتقد بعض الناس الذين يقومون بمقابلته لأول مرة أن معاملته لهم ما هي إلا سبيل لتحقيق مصلحته. ولكن هذا ليس صحيحًا؛ فهو غير مجبر على اتباع هذا الأسلوب، بل يقوم بذلك بشكل طبيعي وليس بسبب أنه شعر بأن هذا ضروري للحصول على أية صفقة في العمل.

مبادئ الاحترام

لقد ابتعدنا بشكل كبير عن مبادئ الاحترام والذوق التي ذُكر أنها مهمة جدًا لتحقيق النجاح في الحياة. وفيما يلي بعض هذه المبادئ:

١- ينبغي عدم التكلم بطريقة سيئة عن الغائب، لأن هذا السلوك يُعد ظلمًا له.

٢- ينبغي عدم النطق بكلمات جارحة للآخرين، سواء أكان هذا بطريقة هزلية أم جادة؛ فينبغي ألا يهزأ أحد من الآخرين حتى إذا سمحوا له بذلك.

٣- ينبغي عدم إلقاء النكات عندما يكون أحد من الحضور في حالة حزن؛ ولا ينبغي أن يسخر أحد من سوء حظ الآخرين أو تعثرهم في الحياة، على الرغم من أن ذلك يمكن أن يبين له أسباب فشله.

٤- ينبغي على الفرد أن يحظى بصحبة حسنة وذلك إذا أراد أن يحظى بسمعة طيبة؛ فإنه من الأفضل للمرء أن يكون وحيدًا بدلاً من أن يصاحب رفقة أشرار.

٥- ينبغي على الفرد ألا يستخدم لغة التوبيخ مع أي شخص؛ سواء أكانت سبابًا أم دعاءً بالشر.

يعمل حسن المعاملة من جانب المديرين على تسهيل كل شيء من القدرة على الإبداع إلى الجماعية في الأداء. وينبغي علينا مقارنة الوضع الذي نحن عليه الآن

مع هذه المبادئ التي كانت سائدة في مجتمعاتنا حتى يتبين لنا أننا ابتعدنا عن تطبيق الطريقة الصحيحة في التعامل مع الآخرين بذوق واحترام.

النتائج المترتبة على سوء معاملة الآخرين

في بيئة العمل الحالية، تراجع بشكل ملحوظ الاحترام والذوق في معاملة الآخرين وحل محلهما العجرفة والتكبر. وفي بعض الأحيان، تصبح هذه العجرفة سلوكًا ملموسًا. فعلى سبيل المثال، عبّر أحد اللاعبين المشهورين في دوري كرة السلة للمحترفين عن مدى استيائه من قرار الحكم بالبصق في وجهه. والأكثر شيوعًا هو عجرفة المديرين من خلال حديثهم مع الموظفين وذلك لوجود شعور لديهم بأنهم أفضل من أقرانهم في العمل. وأصبحت أصول التحدث مع الآخرين بلطف واحترام مهملة في بيئة العمل الحالية. وبينما يعتقد العديد بالعمل على إهمال هذه الأصول الرفيعة في بيئة العمل الحالية التي تموج بالتنافس الشديد، توضح الدراسات أن نقص الاحترام والأدب عند التعامل مع الآخرين يعمل على الإضرار الجسيم بمستوى أداء الشركة. يذكر أحد الرجال البارزين في عالم الإدارة أنه عندما تندثر الأصول الرفيعة في التعامل مع الآخرين، فستكون الشركة على حافة الانهيار.

إن الذوق الرفيع والاحترام في التعامل مع الآخرين يمكن أن يعمل على تحويل شركة متوسطة الأداء إلى شركة كبيرة ذات مستوى متميز في الأداء. لهذا، فإن الشركات التي تؤكد على هذه المعاني السامية، يمكن أن تحظى بالعديد من المزايا العظيمة مثل:

- وجود موظفين لديهم شعور بأنهم ذوو قيمة للشركة التي يعملون بها وأنه يتم تقدير جهودهم
- التقليل من حجم الاحتكاك والصراعات التي تحدث في العمل
- ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين وزيادة احترامهم لذاتهم (وزيادة معدلات الإنتاج)

- وجود روح الفريق، وهو شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة كبيرة
- زيادة ثقة العملاء وولائهم للتعامل مع الشركة

مساوئ عدم الاحترام والذوق في العمل

إن جميع الموظفين الذين يعملون معي منذ سنوات طويلة يعلمون جيدًا أنني لا أسمح بأي خروج عن إطار الاحترام والذوق في التعامل بين الناس. وعندما كنت أقوم بتعيين موظف جديد، كنت أتحدث معه لبضع دقائق عن الأسلوب المتوقع منه في التعامل مع الآخرين. وكانت في مقدمة النقاط التي أوضحها له اللغة المستخدمة في التعامل مع الآخرين. فلا يوجد أي شيء يعمل على تقليل مستوى الشخص سوى استخدامه للكلمات البذيئة. فتعمل هذه الكلمات على التقليل من قيمة الأفكار والمفاهيم التي يتبناها الفرد، ويمكن أن تؤدي أيضًا إلى عدم أخذ الآخرين بها.

إن عدم استخدام اللغة المناسبة عند التعامل مع الآخرين تنتج عنه عواقب جسيمة. أولاً، يوضح هذا عدم قدرتك على استخدام اللغة بإتقان؛ حيث يقوم بعض الناس باللجوء إلى السباب عندما تكون قدرتهم على التعبير عن أنفسهم محدودة بالكلمات التي يعرفونها. ثانيًا، يدل هذا على عدم الاحتراف في العمل. ثالثًا، يدل هذا على وجود لا مبالاة تجاه العملاء؛ فالشركات التي تسمح لموظفيها باستخدام مثل هذا الأسلوب في حضور العملاء توحي للعملاء بأنها غير حريصة عليهم.

نصائح للتغلب على الخطأ الثاني والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يدرك أن الاحترام والذوق عند التعامل مع الآخرين يعبران عن المستوى المتميز الذي لا يتعارض مع حاجته لكي يكون حازمًا ومنافسًا للآخرين. فالتعامل الجيد مع الآخرين يمكن أن يعمل على تقوية مركز الفرد ووضعه في العمل. ففي هذا العالم الكبير حيث توجد العديد من الشركات والمنتجات المتشابهة في النوع ومستوى الجودة، يُعد الأسلوب الرفيع في التعامل والاحترام المتبادل بين الشركة والعميل من الميزات التنافسية الفعلية.

٢- ينبغي على المدير أن يتأكد من أن الفريق التابع له في العمل يدرك جيدًا آداب السلوك وقواعد الاحترام في العمل. وتعمل الشركات التي تدرك هذه الميزة التنافسية على إرسال موظفيها – وبخاصة هؤلاء الذين يتطلب عملهم الاتصال بالناس – إلى دورات تدريبية وذلك لدعم اكتساب هذه المهارة المطلوبة.

٣- ينبغي على المدير التأكد من أن موقفه تجاه تطبيق هذا السلوك المتميز يعرفه كل شخص يعمل معه في مكتب العمل. فإذا كان سلوك أحد الأشخاص غير مقبول، فلا ينبغي أن يتردد المدير في لفت انتباه هذا الشخص.

٤- ينبغي على المدير أن يكون قدوة في قسمه عندما يتطرق الأمر إلى الذوق والأسلوب المهذب في العمل. فسلوكيات المدير سينظر إليها الآخرون على أنها المستوى القياسي الذي عليهم اتباعه.

٥- ينبغي على المدير أن يطبق هو أولاً ما يريد من الآخرين أن يقوموا بتطبيقه في العمل. فالحكمة القديمة القائلة بضرورة أن تعامل الناس كما تحب أن يعاملوك ما زالت صحيحة ويجب تطبيقها.



الفصل الثاني عشر
أساسيات العمل

الخطأ الثالث والخمسون: عدم القيام بتعزيز قيمة المنتج المعروض

أتذكر هذا اليوم جيدًا. فقد كان هذا اليوم أحد الأيام المشرقة الجميلة الربيعية وأذكر أنني كان علي القيام بمهمتين فيه. وكانت المهمة الأولى تتمثل في الذهاب لمتجر الخردوات. وبينما كنت أقوم بدفع الحساب إلى صاحب المتجر، قمت بالتحدث معه حول المتجر وأنه مشروع جيد للاستثمار. فنظر إلي وقال إنه يعتقد أنني سأصبح في المستقبل أفضل صاحب لمتجر خردوات إذا قمت بالعمل في هذا المجال. وبعد فترة قصيرة، اشتركت في هذا المجال بالفعل.

يوم الافتتاح الكبير

إن العمل في مجال الخردوات صعب ومرهق بشكل كبير. علاوةً على ذلك، يتسم هذا المجال بوجود منافسة شديدة فيه. وأتذكر يوم الافتتاح الكبير لهذا المتجر، عندما طلبت من الموردين أن يقوموا بإعطائي بعض الهدايا لكي يتم إهداؤها إلى أول العملاء الذين سيقدمون على الشراء من هذا المتجر الجديد. وقد ساعدوني وكانت أفضل جائزة هي مزلاج نحاسي للباب تقدر قيمته بحوالي 200 دولار. ولقد تم ترتيب الجوائز على المنضدة، بحيث يستطيع كل عميل اختيار هديته. وعلى هذا، سيتاح لأول عميل اختيار ما يريد.

عندما قمت بفتح باب المتجر في الصباح، كان أول عميل رجلاً عجوزًا معروف عنه بخله الشديد. وعندما قام هذا الرجل بالوقوف أمام باب المتجر، قام جميع العاملين بالمتجر على استقباله بحفاوة، وأطلقوا عليه اسم العميل الأول. وبعد أن قام جميع العاملين بالتقاط صورتين مع هذا الرجل، قمت باصطحابه إلى المنضدة الموضوع عليها كل الهدايا، وقمت بإعلامه بأن عليه أن يقوم باختيار هديته من بين هذه المجموعة من الهدايا. ولم يستغرق هذا الرجل وقتًا طويلاً حتى اختار المزلاج

النحاسي. وبعد أن قام هذا الرجل باختيار هديته، قمت بسؤاله عن السبب الذي دعاه لاختيار هذا المتجر للاستبضاع منه. أجاب الرجل قائلاً إنه لا يرغب في شراء أي شيء وإنه كان في المتجر المنافس لنا الذي كان يبيع مسماري القلاووظ بعشرة سنتات فقط، أما متجرنا، فيقوم ببيع المسمار الواحد بستة سنتات. ولهذا أراد إخبارنا بأن أسعارنا مرتفعة بعض الشيء. وبعد هذا التعليق الذي قدمه هذا الرجل، قام بمغادرة المكان، ممسكًا بالهدية.

إن الحقيقة الصعبة بخصوص العمل في هذا المجال هي أن المنتجات التي يتم بيعها هي سلع استهلاكية فقط. وبمعنى آخر، أن السلع الموجودة في مختلف المتاجر تكون لديها السمات والمزايا نفسها؛ فهي كلها متشابهة. أما ضغط التنافس، فقد ازداد فقط عندما تم افتتاح متجر يقوم بتقديم تخفيضات هائلة بجوار متجري. كان هذا بمثابة مصدر ضيق لدي حيث كانت المنتجات في متاجر التجزئة عادةً ما تباع بسعر أقل مما توفره متاجر الجملة في متجري. ولكي يستمر عملي في هذا المجال، كان ينبغي علي أن أقوم بإيجاد طريقة للعمل على خفض الأسعار.

مثال: صفقة القفازات

أذكر أن مندوب المبيعات التابع لي في هذا المتجر قد قام ذات يوم بتقديم عرض لي لا يمكن رفضه. فيبدو أن واحدًا من عملائي قد قام بطلب مجموعة كبيرة من القفازات الجلدية، لكن هذا العميل لم يستطع أن يقوم بشرائها. وبدلاً من أن يقوم بإعادتها مرة أخرى، قام المورد بإخبار مندوب المبيعات بأن ينهي هذه الصفقة بأي ثمن مناسب. واستطعت شراء هذه القفازات، التي تُباع بسعر التجزئة بقيمة مقدارها 20 دولار للزوج الواحد من هذه القفازات، أما بالنسبة لسعر التصفية، فستكون قيمة الزوج الواحد دولارين. واعتقدت أن الفرصة قد حانت لكي أقوم بمنافسة متجر التجزئة بأسعار أقل من أسعاره.

قمت بعرض هذه القفازات بجانب الخزينة، وظلت هذه القفازات معروضة طوال فترة الشتاء، وبعد مرور عام تقريبًا، كنت قد بعت زوجًا واحدًا فقط من هذه القفازات. وذات يوم، قمت بالشكوى لمندوب مبيعاتي من أن صفقته التي عرضها

عليّ كانت عديمة القيمة. فقام مندوب المبيعات بالنظر إلى العرض الذي كان موجودًا على هذه القفازات قائلاً إنني قمت بخفض أسعاري بدرجة كبيرة. وعندما سألته عن مقصده من هذا، قال لي إنه كان يتعين علي أن أقوم برفع الأسعار قليلاً وبذلك سوف يتم بيعها. وبعدما غادر المندوب، قمت بوضع سعر جديد لهذه القفازات وهو 14.95 دولار للزوج الواحد وعمل تخفيض عليها ليكون السعر 9.99 دولار. وخلال شهر واحد، قمت ببيع 30 زوجًا من هذه القفازات الجلدية.

بالنسبة لمعرفتي بالقواعد الأساسية في العمل، فقد اكتسبت المزيد من المعرفة والخبرة لمدة أربع سنوات في العمل في مجال الخردوات عن الخبرة التي اكتسبتها من التعلم في الجامعة. ولقد تعلمت الكثير عن السبب الذي يجعل الناس يقدمون على الشراء وعن السبب الذي يجعلهم لا يقدمون على هذه العملية (وقد تعلمت الكثير بشكل خاص بالنسبة للنقطة الثانية). أدركت أن قيمة الشيء المباع تكمن في جودته، وأن السعر يساعد قليلاً أو لا يساعد مطلقًا في توصيل مدى قيمة الشيء المعروض للبيع. وبالرغم من ذلك، تعلمت أحد الدروس العظيمة في هذا العمل وهو أن الفائز الحقيقي في العمل في مجال الخردوات - أو في أي عمل آخر - ينبغي أن يتعلم تحسين جودة وقيمة المنتجات التي يقوم بعرضها للبيع حتى يجعلها تتميز عن غيرها.

إدراك معنى كلمة "القيمة"

من خلال التعريف، تعني كلمة "القيمة" إدراك المشتري لمدى قدرة منتجك أو خدمتك المعروضة على إرضاء رغباته واحتياجاته. وعلى هذا، فإن الكلمة الأساسية في هذا التعريف هي "الإدراك". فإذا تم هذا الإدراك لقيمة الشيء المعروض، فسينشأ لدى المشتري شعور بالرضا. وإذا لم ينشأ لدى المشتري هذا الشعور، فسيشعر على الفور بعدم الرغبة في شراء هذا المنتج. وتنشأ هذه الرغبة بعدم الشراء من خلال الفرق بين ما أدركه المشتري من خلال هذا المنتج وما كان يتوقعه. إن العملاء لا يقومون بشراء المنتجات؛ إنهم يقومون بشراء شعورهم بالرضا عن هذا المنتج الذي يحتاجون إليه. ويكون مدى الشعور بالرضا هو القيمة المقدمة من خلال هذا المنتج.

على الرغم من أنني كنت أعتقد في أحد الأوقات أن العمل في مجال الخردوات من المجالات التي تشتد فيها المنافسة بشكل كبير والتي لم أشهدها في حياتي من قبل، فقد أدركت مؤخرًا أن ضغط المنافسة يكون في كل مجال عمل بالمقدار نفسه تقريبًا. لذلك، فالناجحون في بيئة العمل الحالية التي يسودها مناخ التنافس بدرجة كبيرة هم الذين يدركون الحاجة إلى كيفية العمل على تعزيز قيمة المنتج وكيفية العمل على بيعه، وليس المراد هنا المنتج فقط. والسؤال الآن: "لماذا هذه الموضوعات التي تتعلق بقيمة المنتج مهمة لهذه الدرجة بالنسبة للإدارة؟" والإجابة على هذا السؤال تتمثل في أن ذلك يرجع إلى أن الموظفين بالشركة هم الذين يمنحون قدرًا كبيرًا من هذه القيمة للمنتج؛ فهم الذين يعملون على تعزيز قيمته. وفيما يلي مثال جيد لتوضيح المعنى. لقد ذهبت زوجتي مؤخرًا إلى أحد المراكز التجارية لكي تشتري لي منشارًا كهدية لعيد ميلادي. ولأنها لا تعرف شيئًا عن أنواع المناشير، طلبت من البائع أن يقدم لها العون في تلك المسألة. قام البائع بسؤالها عدد قليل من الأسئلة لكي يحدد أي الأنواع المعروضة يمكن أن يناسب غرضها. وبعد استماعه بعناية إلى أجوبتها على هذه الأسئلة، قام بنصحها بشراء نوع أقل درجة من النوع المحترف، ولكنه أفضل درجة من النوع المستخدم على سبيل الهواية. كما أنه قام أيضًا بتقديم مزيد من المساعدة بفحص جميع المتجر للبحث عن واحد من هذه المناشير الذي يمكن أن يكون قد بقي من حملة التخفيض الماضية والذي عليه هدية كذلك. وعلى الرغم من أن زوجتي كانت تستطيع أن تحصل عن منشار سعره أقل بكثير من هذا من متجر آخر، فإن القيمة المتميزة التي قد أضافها البائع لهذا المنتج من خدمته الرفيعة في عرض هذا المنتج هي التي قد ساهمت في جعل زوجتي تقوم بشرائه وليس المنتج نفسه.

نصائح للتغلب على الخطأ الثالث والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يسمح بقدر من وقته للتحدث مع فريق العمل التابع له حول المنتجات التي تقوم الشركة بعرضها للبيع. وينبغي على المدير أن يتأكد

من أن فريق العمل يدرك أهمية تعزيز قيمة المنتج الذي يتم بيعه وأن السعر يأتي في ذيل القائمة بالنسبة لعوامل شراء العميل.

٢- يجب على المدير أن يقوم بتطبيق نموذج مثالي لخدمة العملاء وذلك للعمل على إضافة قيمة للمنتج الأساسي. وينبغي على المدير أن يتذكر هذه القاعدة جيدًا وهي: "إن جميع المنتجات متساوية، لهذا ينبغي على المدير أن يقوم ببيع تميزه الذي يضيفه عند بيع المنتج."

٣- ينبغي على المدير أن يقوم بتعريف العمل الذي يقوم به تعريفًا صحيحًا من خلال النتائج التي يحصل عليها: النتيجة النهائية وهي قيام العميل بشراء المنتج المعروض للبيع. وينبغي على المدير أن يقوم بتعليم موظفيه أن القيمة الحقيقية للمنتج تظهر عندما يقوم العميل باستخدام المنتج ولا تظهر هذه القيمة خلال عملية الشراء.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتعليم موظفيه مفهوم قيمة المنتج. فعندما يدرك الموظفون مفهوم هذه القيمة، فسيكون لدى هذا المدير القدرة على تغيير تركيزه من الاهتمام بالأشياء الملموسة (مثل المنتج والخدمة وطريقة الدفع وغير ذلك) إلى الأشياء غير الملموسة مثل (حاجات العملاء والعمل على جعلهم يشعرون بالرضا).

٥- إن النجاح في العمل يتطلب من الشركات أن تعمل على زيادة قيمة التعامل مع عملائها. حيث إن الطريقة الوحيدة لكي يعرف البائع طلبات العميل هي تحديد معايير القيمة التي يفضلها هذا العميل.

الخطأ الرابع والخمسون: عدم اعتبار جميع العاملين بالشركة أفراد بفريق المبيعات

أذكر أنني عندما قبلت العمل لدى شركة صغيرة للإليكترونيات منذ عدة سنوات، تعلمت سريعًا أنه يتعين عليّ أن أقوم بالعديد من الأعمال في هذه الشركة. فعلى

الرغم من أنني قد تقلدت منصب مدير قسم المبيعات والتسويق، فقد كانت مسئولياتي تشتمل على عدد من المهام التي لا تتعلق بالمبيعات مطلقًا. وقد كان الاتصال المتبادل بين كل أقسام هٰذه الشركة عظيمًا للغاية، حيث لم تكن هناك أي حدود فاصلة بين الأقسام أو المهام؛ فقد كان كل شخص يقوم بمهام أخرى غير تلك المكلف بها.

الحقيقة أن فلسفة هذه الشركة تقول إنه يتعين على الموظفين أن يعتبروا أنفسهم من رجال المبيعات. وكان صاحب الشركة يقول دائمًا: "جميع الموظفين بالشركة أعضاء بفريق المبيعات وليس رجال المبيعات فقط." كانت الرسالة التي تحملها هذه العبارة واضحة للجميع. فإذا أردت أن تعمل بهذه الشركة، فعليك أن تتعلم جيدًا أن تكون بائعًا لترويج هذه البضاعة. لم تكن هذه الرسالة رمزية أو مجازية. أراد صاحب الشركة أن يكون كل موظف بالشركة قادرًا على البيع سواء أكانت صفة هذا البيع هي التحدث مع العملاء أم إظهار صورة الشركة بمظهر لائق.

لكوني خبيرًا في مجال المبيعات بالشركة، كان يرافقني غالبًا، في أثناء زياراتنا للعملاء، مديرون من الأقسام الأخرى لكي أزودهم ببعض الخبرة في مجال المبيعات. لم تكن هذه الخبرة للتعلم سلبية من جانب هؤلاء المديرين. فكان من المتوقع أن تكون لدى هؤلاء المديرين القدرة على إخبار العملاء بمدى تركيز أقسامهم على العمل على تلبية حاجات العملاء. وفي إحدى الزيارات، قام نائب رئيس قسم الشئون المالية بالسفر معي لتعلم المزيد من الخبرة في هذا المجال.

قصة نائب رئيس قسم الشئون المالية

بدأنا رحلة المبيعات بزيارة لإحدى الولايات الكبيرة حيث قمنا بعشرات الزيارات للمهندسين والمشترين. وتنوعت طريقتي في التقديم قليلاً، وبهذا كان لدى رفيقي في اللقاء فرصة كبيرة لمعرفة كيفية تقديم منتجات الشركة للعملاء. وبعد مرور ثلاثة أيام، ركبنا الطائرة للذهاب إلى مكان آخر حيث كان من المقرر أن أقوم بتقديم برنامج تدريبي لموزع جديد.

لكن مع الأسف، اخترت في الليلة التي سبقت السفر أن أقوم بتذوق أكلة يابانية وذلك لأول مرة في حياتي. لم أكن معجبًا بمكونات هذه الوجبة، ولكن قام مندوب مبيعاتي بإخباري عن مدى روعة هذه الأكلة، لهذا قمت بتناولها. وفي صباح اليوم التالي وفي أثناء قيامي بتقديم برنامجي التدريبي، شعرت بألم شديد في بطني. وبعد مرور عشرة دقائق من بداية البرنامج، قمت بإعطاء الميكروفون لرفيقي وقمت بالخروج من القاعة. وأصبح نائب رئيس قسم الشئون المالية الآن مسئولاً عن تقديم البرنامج التدريبي.

عندما عدنا إلى العمل، تعجبت عندما فوجئت برئيس الشركة قادمًا إلى مكتبي ويقوم بتهنئتي عما قمت به من عمل في تلك الرحلة. وقال رئيس الشركة لي إنني قد قمت بتقديم متميز لبرنامج التدريب. واتضح الأمر بعد ذلك وهو أن رئيس قسم التوزيع قد قام بالاتصال تليفونيًا برئيس الشركة وقام بتهنئته على المهمة الرائعة التي قام بها مقدم البرنامج التدريبي. وحيث إن رئيس قسم التوزيع لم يذكر لرئيس الشركة مَنْ الذي قد قام بالتقديم، لهذا اعتقد رئيس الشركة أنني هو الذي قام بالتقديم حيث إنه كان من المقرر قيامي بهذا. وقمت بعد ذلك بتوضيح الأمر لرئيس الشركة وإخباره بأن نائب رئيس قسم الشئون المالية هو الذي قام بهذا العمل الرائع عندما قام بتقديم متميز لبرنامج التدريب. وقد قام هذا النائب بهذا العمل الرائع بناءً على كم المعرفة التي حصل عليها من ثقافة الشركة (التي كانت أحد الأجزاء المهمة في برنامج المبيعات الخاص بالشركة)، بالإضافة إلى الكم الذي قام بتعلمه من خلال 12 زيارة قمنا بها للعملاء والتي كان يرافقني فيها على مدار الثلاثة أيام التي سبقت برنامج التدريب.

عندما قمت بالتفكير في هذا الأمر بعد ذلك، أدركت أن رئيس الشركة كان على صواب في هذا الشعار الذي كان دائمًا يحث على تحقيقه. ففي بيئة العمل الحالية، تعني مقولة الرئيس أن كل موظف بالشركة ينبغي أن يكون مستعدًا لكي يقوم بتحقيق النجاح نفسه الذي قام بتحقيقه نائب رئيس قسم الشئون المالية. فالحاصل الإنتاجي لمبيعات الشركة يساوي ما يقوم أفراد الشركة بتحقيقه من نجاح. وفيما يلي مثال آخر على هذا الأمر.

كل الشركة مندوبو مبيعات

كانت هناك صفقة كنا نحاول الحصول عليها والتي تعد بمثابة فرصة مهمة للشركة. فبعد قيام الشركة بتقديم عرض المبيعات للعميل في شركته، تم إعلام جميع العاملين بالشركة بأن الخطوة التالية في عملية الشراء هي فحص شركتنا من خلال فريق المشتريات من جانبهم. وعندما وصل فريق مشتريات هذه الشركة لإجراء الفحص، كان أول إجراء يقومون به هو عقد اجتماع مع كل مديري الأقسام بالشركة. وخلال الجلسة، تم توجيه أسئلة إلى كل المديرين عن مهامهم وواجباتهم المحددة في تلك الشركة. وكانت أجوبة المديرين لا تتطلب فقط خبرة فنية، بل تحتاج أيضًا إلى وجود بعض مهارات البيع. وبعد الاجتماع، قام الزائرون بعقد محادثات فردية مطولة مع مديري الأقسام الأخرى بالشركة. وبعد ذلك، عندما تسلمت الشركة إخطارًا بأنها قد تم اختيارها للفوز بتلك الصفقة، تم إخبار جميع العاملين بالشركة بأن أحد العوامل الأساسية التي عملت على الفوز بتلك الصفقة هو مهارة البيع التي أبداها جميع العاملين بقسم الهندسة والمشتريات ومراقبة الجودة. ولقد تم إخبار جميع العاملين بالشركة بأن كل شخص في هذه الشركة مشترك في عملية البيع والترويج. كما أن الشركة بأكملها أصبحت فريقًا كبيرًا للمبيعات. والغريب أنه كان هناك عدد من الشركات التي تنافسنا بوضع الأسعار نفسها على المنتجات مع وجود الجودة نفسها، ولكن ما كان يميزنا هو فن البيع على مستوى الشركة ككل.

الموظفون ومهارة البيع

ذات يوم، قمت بأغرب رحلة للمبيعات في حياتي. فقد كانت شركتي تقوم بعمل تصميمات لبعض المنتجات التي سيقوم أحد المصانع بتنفيذها. وقد أبدت الشركة قلقها من العمل مع هذا المصنع الجديد غير المعروف لديها وذلك لوجوده بإحدى العواصم البعيدة. لذلك، قررنا القيام بزيارة لهذا المصنع وتقديم عرض تمهيدي له. وعندما وصلنا وتقدمنا نحو الباب الأمامي لهذه الشركة، تعجبنا من حفاوة الاستقبال

حيث تم وضع لافتات للترحيب مكتوب عليها اسم كل شخص منـــا، وذلـــك علـــى الرغم من أن معظم الشركات لا تهتم كثيرًا بتقديم مثل هذه التحية لرجال المبيعات.

بينما كنا نقوم بالتوقيع في مكتب التسجيل، تم استقبالنا بتحية كبيرة مـــن أحـــد رجال المبيعات بالشركة. وفي العديد من الشركات، يكون هذا الشخص هو موظف الاستقبال. لكن كانت اللافتة الموضوعة على مكتبه مكتوبًا عليها "قسم المبيعـــات". وكان هذا الموظف الذي كان جالسًا خلف المكتب في منتهى الذوق عندما سألنا عن غرض الزيارة لشركتهم. وقمت بإخباره بأننا قد قدمنا للتعرف على الـــشركة ومـــا تقوم به من أعمال. وعلى الفور، قام هذا الموظف بتحديد موعد لنا للقاء المـــدير. وفي أثناء قيامنا بالانتظار لحين مجيء موعدنا في المقابلة، قام هذا الموظف بسؤالنا عما إذا كان لدينا فكرة عن الشركة وأعمالها. فأجبنا على سؤاله بالنفي، لهذا، قـــام هذا الموظف بإحضار عدد من الكتيبات الدعائية عن الشركة لإعطائنـــا معلومـــات عنها. وقال هذا الموظف وهو يبتسم: "نحن نفخر بما نقوم بـــه مـــن عمـــل بتلـــك الشركة، وما نقوم به من عمل يكون على درجة عالية من الكفاءة."

عندما قدم الشخص الذي سيقوم باصطحابنا إلى مكتب المدير، كان يعلق بطاقـــة على صدره تعرض اسمه وعبارة "قسم المبيعات". ولأنني كنت أعلم جيدًا أن هـــذا الشخص يعمل في القسم الهندسي، قمت بسؤاله عن السبب وراء كتابة عبارة "قسم المبيعات" على بطاقته، ضحك قائلاً: "إن كل فرد من العاملين بشركتنا يعمـــل فـــي المبيعات." وعندما قام باصطحابي إلي مكتبه، لاحظت وجود العديد من اللافتـــات المعلقة على أبواب المكاتب، مثل: "قسم المبيعات – تتم هنا عملية الشراء!" و"قـــسم المبيعات – تتم هنا الحسابات!" لاحظت أن كل قسم في هذه الشركة عبارة عن قسم للمبيعات.

عندما وصلنا إلى قسمه، قام بسؤالنا عما إذا كنا نعرف أي شيء عـــن نـــشاط شركته. فأجبنا عليه بالنفي، لكننا قمنا بإخباره بأننا نرغب في معرفة المزيد عن هذه الشركة من خلال هذه الرحلة. فدعانا للقيام بجولة في مصنع الشركة لكي نـــستطيع رؤية المنتجات التي تقوم الشركة بتصنيعها. وبدلاً من أن يقوم باصـــطحابنا إلـــى

المصنع مباشرة، قام بتوجيهنا إلى واجهة المبنى، وقام باصطحابنا إلى غرفة الاجتماعات بالشركة حيث قام هناك بتقديم عرض باستخدام الوسائط المتعددة لكي يعلمنا بالعمل الذي تقوم به هذه الشركة وكيفية القيام بهذا. ثم بعد ذلك، قام باصطحابنا في جولة في المصنع.

عندما قام الفريق بالانتهاء من هذه الجولة، توجهنا إلى القسم الهندسي، وقلت له إن هذا القسم لا يجب أن يكون اسمه "قسم الهندسة"، بل كان يتعين أن تتم تسميته "قسم المبيعات"، فابتسم هذا الشخص. وسألته عن الشيء الذي يرغب في بيعه لنا، فأجاب بأنه كل مخزون الشركة. وعلى الرغم من أن هذا المهندس كان يتحدث على سبيل الدعابة، فإنه أقنعني بتعامله معي، واعتقدت أن تلك الشركة إذا قامت بإنتاج منتجات جيدة وظهرت للنور، فسأكون أول من يشتري منها. فالشركات التي تقوم بتحقيق هذا النجاح في تدريب كل موظفيها وتشجيعهم على العمل على تميزها والتعريف الجيد للآخرين بها، سوف تحظى بميزة فريدة عن الشركات التي تقوم بترك مهمة البيع لهؤلاء الذين يعملون بقسمي المبيعات والتسويق.

نصائح للتغلب على الخطأ الرابع والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يدرك أن فرص البيع توجد في كل مكان، ولهذا عليه أن يقوم بتشجيع فريق العمل التابع له على القيام بالترويج للشركة وعملها للحصول على بعض هذه الفرص. وينبغي على الموظفين أن يقوموا بتسويق منتجات الشركة من خلال الأماكن التي يعملون بها. وبالإضافة إلى القيام ببيع المنتجات، ينبغي على الموظفين القيام بتسويق مظهر الشركة لكي تحظى بمكانة سامية بين جميع الشركات.

٢- ينبغي على المدير أن يدرك أن عملية البيع عبارة عن مهارة حماس ونشاط أكثر من كونها مهارة فنية. ويمكن لجميع الموظفين، عن طريق التحدث بطريقة جيدة عن رؤسائهم في العمل، أن يكونوا مندوبين ممتازين للمبيعات. فجزء كبير من السبب الذي جعل نائب رئيس قسم الشئون المالية بالشركة التي كنت أعمل بها يحقق إنجازًا عظيمًا في عرضه الذي قدمه هو شعوره

بالفخر تجاه منتجات شركته وقد عمل على نقل هذا الشعور بالفخر إلى جميع السادة الحضور. ويعد هذا الأسلوب أسلوبًا جيدًا يحقق نتائج لا يضاهيها أي قدر من التدريب.

٣- ينبغي على المدير أن يتذكر أن أكثر شيء يريده العميل هو وجود شخص يستمع باهتمام إلى مطالبه ويستجيب إلى احتياجاته بالعمل على تلبيتها. فمن أحد أهم الأشياء المطلوبة والتي يجب أن نقوم بها الاستماع الجيد (ارجع للخطأ الرابع). لذا، يتعين على جميع الموظفين الاستماع باهتمام (بما في ذلك الاستماع لما لم يتم قوله) وذلك لزيادة معدلات البيع.

٤- ينبغي على المدير أن يدرك أن مهارات البيع مهمة للغاية بصرف النظر عن الوظيفة التي يعمل بها الشخص أو حجم المسئوليات التي تقع على عاتقه. فكل موظف في العمل ينبغي عليه أن يقوم بالبيع – سواء أكان هذا البيع للأفكار أم لاحتياجات العملاء أم للرؤى الشخصية. والفهم الجيد لفنون البيع الأساسية مفيد للغاية في أي مجال للعمل.

٥- ينبغي على المدير أن يتقبل الحقيقة التي تقول إنه في هذا العصر المعتمد على فرق المبيعات يعتبر كل شخص من فريق العمل مسئولاً عن وعوده للعملاء. وعلى هذا، فالبيع يكون وظيفة لكل فرد في بيئة العمل حيث إنه هو الذي يقوم على الوفاء بهذه الوعود للعملاء، ووظيفة البيع هذه تنطبق على كل فرد في الشركة بدءًا من الموظف المسئول عن الإنتاج وحتى أصحاب الشركة.

الخطا الخامس والخمسون: عدم إطلاع الموظفين على الجوانب المالية الأساسية للشركة

أتذكر هنا أحد المدربين الرياضيين المشهورين في كرة السلة. وقد كان هذا المدرب من أشهر الشخصيات القوية في مجال الرياضة. علاوةً على ذلك، فإنه كان من أكثر المدربين الذين كانوا يحققون الفوز دائمًا في المباريات التي يشاركون

فيها، بالإضافة إلى كونه معروفًا بتعبيراته الساخرة. فقد كان هذا المدرب يقوم بلفظ بعض الكلمات البسيطة ثم يدع الفرصة للآخرين لمعرفة ما يجول بخاطره. على سبيل المثال، بعد خسارته لمباراة قوية، قام الصحفيون بسؤاله عما إذا كان يعتقد في رأيه الشخصي أن اللعب الجيد ليس مهمًا مثل الفوز بالمباراة. أجاب المدرب بطريقة ساخرة أن الفوز بالمباراة مهم للغاية وإلا فما فائدة لوحة تسجيل النقاط في الملعب. إن النجاح مهم وبخاصة في مجال العمل. ولهذا السبب، من الضروري على كل موظف أن يعرف كيف يحقق الأهداف في مجال العمل الذي يقوم به والجوانب المالية المتضمنة فيه.

اهمية إطلاع الموظفين على الجوانب المالية للشركة

ذكرني تعليق هذا المدرب بإحدى الشركات التي كنت أعمل معها كمستشار منذ عدة سنوات والتي قد قررت أن يحصل الموظفون على نسبة من الأرباح السنوية للشركة. وعلى الرغم من أن النسب كانت قليلة، فإن فريق العمل بالكامل قدر حصوله على نسبة من الأرباح. وعلى الرغم من قيام الشركة بجعل الموظفين يشاركونها الأرباح، فإنه كان هناك عيب في تلك الشركة وهو أنها كانت لا تطلع الموظفين على المعلومات التي كانت سببًا في تحقيق هذه الأرباح. وكانت تقتصر معلومات الموظفين فقط على أنه إذا كانت هناك أرباح في نهاية العام، فقد كان يتم توزيعها على جميع العاملين بالشركة. وكان الموظفون بالشركة يشعرون بالرضا تجاه إدارة الشركة، طالما أنها تسمح لهم بمشاركتها في جزء من الأرباح.

بعد مرور أربع سنوات من النجاح المستمر في هذه الشركة، شهدت الشركة زيادة ملموسة في كل شيء كما قال الموظفون بها إنها أفضل سنة على الإطلاق. فعلى سبيل المثال، ازداد معدل المبيعات بنسبة 25%، وعمليات الشحن بنسبة 15%. وقام جميع الموظفين بالشركة بالعمل لعدة ساعات إضافية وذلك لتلبية طلبات العملاء المتزايدة. وعلق أحد الموظفين قائلاً لي: "لا نمانع في أن نقوم بساعات عمل إضافية طالما أننا سنحظى في نهاية العام على قدر كبير من الأرباح بخلاف الأعوام الماضية." وفي نهاية هذا العام بالتحديد، توقع كل فرد من العاملين بالشركة زيادة الأرباح.

على الرغم من أن هذه الشركة قد حققت زيادة كبيرة في حجم المبيعات وعمليات الشحن، فإنها قد قامت بدفع مصاريف كثيرة في مجالات أخرى في العمل. فعلى سبيل المثال، هناك مصاريف عملية الصيانة المستحقة على الماكينات. كما تم شراء ماكينات إنتاج جديدة حيث إن الشركة كانت بحاجة إليها للحصول على مزيد من الإنتاج. كما خسرت الشركة الخصومات السابقة التي كانت على المشتريات حيث أرادت الشركة تقليل نفقات المخزون من البضائع فلم تعمل على شراء الكمية التي عندها تقوم بالحصول على الخصم. علاوة على ذلك، قامت الشركة بتطبيق برنامج جديد للدعاية والذي قام بتكلفة الشركة عشرة أمثال المبلغ الخاص بالدعاية المستخدمة في الأعوام السابقة. ومع كل هذا، لم تطلع الشركة الموظفين على أي من هذه المعلومات.

حفل توزيع الأرباح

إن الشركة المذكورة سابقًا كانت كعادتها في نهاية كل عام تقوم بتوزيع نسبة الأرباح الخاصة بالموظفين ويكون ذلك في أثناء حفل تقيمه الشركة للاحتفال بقيمة الأرباح المحققة على مدار العام. وفي نهاية هذا العام، قام رئيس الشركة بإلقاء بيان على الموظفين لإخبارهم بقيمة الأرباح المحققة كما هو متوقع. وكان الحفل تملأه البهجة والسرور والتوقعات الكبيرة بزيادة الأرباح هذا العام. ولكن لم يقم الرئيس مثل كل عام بإخبارهم بقيمة الأرباح، وأخبرهم بنبرة حزينة بأنه يحمل أخبارًا سيئة هذا العام. وكان يبدو على الرئيس الحيرة والارتباك عندما قام بإخبارهم عن حجم خسارة الشركة بتحملها مزيد من النفقات، وفي نهاية حديثه، ذكر في بيان موجز الوضع المادي للشركة وأخبرهم بعدم وجود أرباح هذا العام. أصاب البيان الجميع بالصمت المروع، بينما استمر هو في الحديث عن التكاليف التي تحملتها الشركة. ثم جلس بعد إلقاء هذا البيان الذي أصاب الجميع بالدهشة والذهول.

لم يكن تأثير بيان هذا المدير إيجابيًا على الإطلاق. فقد تفرق جميع الموظفين إلى مجموعات صغيرة وقاموا بالنميمة حول هذا البيان الذي قدمته إدارة الشركة. قام أحد الموظفين بالتعبير عن اعتراضه قائلاً: "كيف يمكن أن نقوم بزيادة معدلات

الشحن والمبيعات مع عدم تحقيق أية زيادة في الأرباح؟" وعلق آخر قائلاً: "كيف تقوم الشركة بزيادة حجم العمل إلى خمسة أمثال العام الماضي وفي الوقت نفسه لا تحقق أي أرباح." بينما قام موظف ثالث بالتعليق قائلاً بتذمر "أعتقد أن إدارة الشركة هي التي قامت بالحصول على جميع الأرباح لحسابها الخاص." وقالت موظفة بإحدى الإدارات قبل أن تغادر: "ليست هناك فائدة من الحديث، فلن نحصل هذا العام على أي قدر من الأرباح."

عندما قام رئيس هذه الشركة بقص هذه الحكاية علي، قمت بسؤاله عن الخطأ الكبير الذي قام به من وجهة نظره. أجاب رئيس الشركة قائلاً: "إن أكبر خطأ هو القيام بجعل الموظفين يحصلون على قدر من الأرباح السنوية." كما استمر رئيس الشركة في حديثه قائلاً: "في الحقيقة، إن الخطأ الجسيم الذي قمنا به في إدارة الشركة هو إهمال حقيقة أن معظم فريق العمل التابع لنا - بما فيهم عدد كبير من المديرين - لم يتم تعريفهم ببعض المعلومات الأساسية عن الجوانب المالية للشركة وكيف تقوم الشركة بتحقيق الأرباح."

في واقع الأمر، إن من أكبر الأخطاء التي يقوم بها المدير هي عدم قيامه بإطلاع فريق العمل التابع له على كيفية تحقيق الأرباح. فإذا لم يدرك الموظفون مدى تأثير عملهم على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، فكيف يمكنهم اتخاذ القرارات التي تعمل على دعم تحقيق أهداف الشركة؟ إن هذه العملية تشبه قيام لاعبي كرة السلة باللعب طوال المباراة دون تحقيق أي أهداف.

نصائح للتغلب على الخطأ الخامس والخمسين

١- ينبغي على كل مدير أن يقوم بإخبار كل فرد في الإدارة بالتزام الشركة بإطلاع الموظفين على بعض الشئون المالية الخاصة بها. أما إذا كانت هناك شئون مالية معينة - مثل المرتبات - والتي لا يمكن إطلاع الموظفين عليها، فينبغي على المدير في تلك الحالة أن يفسر لهم ضرورة الاحتفاظ بسرية مثل تلك المعلومات. وينبغي على المدير أن يقدم تفسيرًا معقولاً لموظفيه، وذلك لأن هذه ستكون أول خطوة في بناء الثقة والمصداقية بين المدير والموظفين.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتزويد الموظفين ببرامج تدريب وذلك لمساعدتهم على فهم المعلومات الخاصة بالشئون المالية للشركة. وينبغي على المدير أن يعمل على توفير بيئة عمل إيجابية لمثل هذا التدريب وذلك عن طريق السماح للموظفين بمعرفة موعد هذا التدريب والأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها.

٣- عندما يقوم المدير بالعمل على مشاركة الموظفين المعلومات الخاصة بالشئون المالية، فعليه القيام بتقديم عرض متميز باستخدام الأدوات المناسبة والنماذج المختلفة.

٤- قبل الحديث عن قوائم الدخل الخاصة بالشركة وميزانيتها، ينبغي على المدير أن يبدأ حديثه مع الموظفين عن موضوعات أخرى مهمة للغاية مثل أرباح الشركة وكيفية توزيعها. فالأرباح تعد بمثابة شريان الحياة لأية شركة، ولا يوجد أي موظف في الشركة لا يستطيع أن يؤثر على قيمة أرباح الشركة سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة.

٥- عندما يبدأ فريق العمل في فهم الشئون المالية للشركة، فعلى المدير أن يتأكد من حصولهم على المعلومات المالية بشكل منتظم. كما ينبغي على المدير أن يتذكر أن الوقت الذي سيقوم فيه بإخبارهم بأنهم لن يحصلوا على أرباح أو علاوات سيكون وقتًا عصيبًا بالنسبة لهم.

الخطأ السادس والخمسون: العجز عن كون الجميع على قدر المسئولية

إن معظم الناس عندما يقومون بالنظر إلى ما قاموا به من أعمال في ماضيهم، يتذكرون بعض اللحظات التي كانت سببًا في تطور حياتهم إلى الأفضل في المستقبل حيث كانت آراؤهم الخاصة عن الحياة قد بدأت في التكون. وبالنسبة لي، أذكر هذه الواقعة التي حدثت لي عندما بلغت سن الخامسة عشر من عمري، وذلك عندما قمت بدخول مسابقة في فن الخطابة التابعة لأحد النوادي بمنطقتي. وأذكر أن

المسابقة قد بدأت على المستوى المحلي، عندما تم اختيار أحـد أعـضاء النـادي كمرشد لي في هذه المسابقة. وكان هذا المدرب ولسوء حظي رجلاً يتميز بالصرامة يعمل طبيب أسنان في المدينة. لذلك، كان من الصعب على هذا المـدرب أن يجـد الوقت المناسب لكي يقوم بتدريبي، لهذا كنت أقوم بالذهاب لعيادته والقيـام بإلقـاء الخطب عليه في أثناء قيامه بعمله. وأتذكر أنني ذات مرة كنت أقوم بإلقاء خطبـة كالعادة، وشعرت في هذه المرة بأنني قد قمت بأداء متميز. ثم نظرت إلى مـدربي متوقعًا منه كلمة تقدير، ولكنه كان مشغولاً مع المريض الذي كان يعالجه.

قمت بإخبار والدي بمدى الإحباط الذي كنت أشعر به بخصوص هذه المـسابقة وما حدث لي مع مدربي. ناقش الوالدان الأمر بعناية، وقـررا أنهمـا سـيقومان بمساعدتي في الإعداد لتلك المسابقة. وأذكر أن والدي كان ماهرًا في إلقاء الخطب، ولهذا قام بمساعدتي في تعلم هذا الفن وكيفية إلقائه. كما كان يقوم الوالد بتـدريبي خارج المنزل حيث كان يوجد بستان جميل كنا نجلس فيه كل مساء عندما كان يعود من العمل. واعتاد الوالد أن يحضر صحيفة مطوية، وفي كل مرة كنت أقوم فيهـا بخطأ في الكلام، كنت أتلقى ضربة خفيفة على رأسي بالجريدة. وكانت هذه الخطوة هي إشارة البدء لكي أقوم بتعلم شيء في هذا الفن الرفيع. وفي أكثر من مرة، كنت أصاب بالإرهاق من كثرة التدريب، وكنت أقوم بالتوسل لوالدي لكي يـسمح لـي بمغادرة المكان. وكانت إجابة الوالد على هذا السؤال مماثلة في كل مـرة وهـي: "يمكنك مغادرة المكان، إذا استطعت فقط القيام بالعمل المطلوب منك." ومن ثم أبدأ ثانيةً في التدريب مع والدي.

عندما كنت أنتهي من التدريب مع والدي خارج المنزل في البستان، كنت أعاود التدريب في المنزل مع والدتي التي كانت متميزة في جامعتها ككاتبة وفنانة هاوية. وكانت دورات التدريب تتم في غرفة المعيشة وكان لدى أمـي صـندوق صـغير يحتوي على عشرة كرات. في كل مرة أقوم فيها بالعمل بطريقة صحيحة، كانـت تقوم بإعطائي كرة من هذا الصندوق وتقوم بالثناء على مجهودي. وفي كل مـرة، أقوم فيها بارتكاب خطأ ما، كانت تقوم بتشجيعي على فعل الصواب، ولكـن كـان

علي أن أتنازل عن كرة مما معي. وكانت تنتهي فترة التدريب في كل مرة بحصولي على العشر كرات.

الفوز في مسابقة الخطابة

حتى الآن، أتذكر هذه الفترة كلها بما فيها من أحداث حتى كان يوم المسابقة. وأتذكر مدى سعادتي عندما سرت إلى النادي وعلمت بمدى المجهود الذي قام به أعضاء النادي لكي يكون لهذه الليلة شكل مميز. فقد قام أحد المدرسين ببناء مسرح مع وجود ستارة سوداء خلف المسرح لإعطاء تأثير درامي. وعملت أضواء المسرح والميكروفون على ترك أثر في ذاكرة المتنافسين في هذه المسابقة. وبعد أن قمت بإلقاء خطبتي، تم تتويجي بمنحي ميدالية كبيرة لم أر مثلها في حياتي من قبل. وبعد ذلك، تم التقاط عدة صور لي مع رئيس النادي ومع طبيب الأسنان الذي حاز على تقدير هو الآخر لكونه المدرب الذي دربني.

بعد فوزي على المستوى المحلي، قمت بالمنافسة وحققت الفوز على المستوى الإقليمي. وقد ساعدني هذا على التقدم والوصول إلى المراحل النهائية في إحدى الولايات الكبرى. وأذكر أنه نظرًا إلى أن المراحل النهائية لهذه المسابقات سوف تُقام بعد عدة أشهر، طلبت من والدي أن أحظى بفترة استراحة. قَبِل الوالدان طلبي، ومن حين لآخر كانا يقومان على مدار عدة أسابيع بتذكيري بضرورة القيام بالتدريب من جديد. لكن بالرغم من تذكيرهم المستمر لي، لم يهتم الوالدان كما كان سابقًا بتعليمي دروس جديدة في فن الخطابة. فقد قاما بتعليمي بعض الدروس الأساسية المفيدة في بداية تعلمي، ولكنهما الآن أرادا أن يتركا لي الاعتماد على نفسي في المرور بتجارب أخرى.

في يوم المسابقة، أدركت أنني في مشكلة حقيقية، وذلك عندما كنت أنا ووالدي في السيارة متجهين إلى مكان المسابقة، وقام الوالد بسؤالي إذا كنت أريد أن أقوم بمراجعة الكلمة التي سألقيها. تذكرت آنذاك عندما قمت بالوقوف أمام المرآة في هذا الصباح لكي أتدرب على الكلمة التي سألقيها وأصابتني الصدمة عندما وجدت أنني نسيت بعضًا منها. وتذكرت تلك اللحظات في السيارة، ولهذا، قمت بإخباره بأنه

ليس من الضروري القيام بهذا في السيارة، فخفت من عودتنا ثانيةً للمنزل إذا سمع الوالد طريقتي في الإلقاء.

أذكر أن هذا اليوم كان من أطول الأيام التي شهدتها. وكان عدد المشاركين في المسابقة 12 متسابقًا من جميع أنحاء الولاية، وكان يستحق كل واحد من المتسابقين بأن يكون في هذا المكان. وأذكر أنه كان دوري الثالث في التقديم، وأنني قد قمت بإلقاء كلمتي دون أن أقوم بنسيان أي من الكلمات. ولكن لسوء الحظ، لم أتذكر معظم التفاصيل الدقيقة والتي كانت تجعل كلمتي في المسابقات الماضية قوية وفعالة. لقد قمت بالتركيز الشديد على الكلمات، وبهذا، فقدت تأثير الأفكار على المستمعين. وقد قمت بإلقاء الخاتمة – التي قام الوالد بتعليمي ضرورة إلقائها بحماس وإيمان كاملين – بسرعة لكي أستطيع الجلوس على مقعدي سريعًا. وعندما انتهيت من إلقاء كلمتي، قالت لي إحدى المتسابقات الأخريات إنها واثقة من فوزي بهذه المسابقة. ولكن لم يصدق توقعها، وتم تسليم الميداليات لآخر ثلاثة متسابقين.

نجاح الفرد يتحقق بمقدار اجتهاده

إن عدم نجاحي في تحقيق أية ميدالية في يوم المسابقة في تلك الولاية كان يضايقني لعدة سنوات، لكن لم يستمر ذلك حتى عقدين ماضيين حين علمت سبب خسارتي في تلك المسابقة. أذكر أنني قد سافرت إلى لندن عندما تم افتتاح مركز القيادة الخاص بتشرشل في وقت الحرب كمتحف عام. وكأحد المعجبين بهذا الرئيس الراحل، كنت مسرورًا للغاية عندما قمت بزيارة لهذا المتحف. وكانت الغرف الموجودة على هيئتها التي كانت في السابق دون أي تغيير فيها. وكانت هناك جميع الخرائط محددًا عليها مواقع السفن؛ وكانت هناك أيضًا غرفة الاتصالات السرية التي كان يجريها مع رئيس أمريكا في هذا الوقت؛ وكانت توجد أيضًا الأسِرَّة التي كان ينام عليها الجنود. وكانت أكبر غرفة هي غرفة رئيس الوزراء البريطاني تشرشل. لقد كان المتحف قطعة فنية تجسد الواقع.

في أثناء تجولي في أرجاء المتحف، قام المرشد باستئذاننا بالتوقف والاستماع لكلمات هذا الرجل العظيم تشرشل. وعندما قام الجميع بالوقوف في الضوء الخافت في غرفة الحرب، قام الجميع بسماع صوت هذا القائد العظيم وهو يخاطبهم. كانت كلماته مليئة بالتحذير والأمل في الوقت نفسه. لقد حض هذا القائد شعب بريطانيا على عدم الاستسلام مطلقًا، وحثهم على مواصلة الحرب حتى النهاية. وبعد هذه الكلمات، قال تشرشل بضع كلمات لم أستطع أن أنساها مطلقًا وهي: "لا نستطيع أن نضمن تحقيق الانتصار لبلادنا، ولكن نستطيع أن نضمن فقط أننا سوف نستحق الانتصار عندما نحققه." إن الذي ضايقني لمدة طويلة منذ وقت هذه المسابقة لم يكن خسارتي في هذه المسابقة، وإنما الأمر الذي اكتشفته مؤخرًا هو أنني لم أكن أستحق الفوز بهذه المسابقة حيث إنني قد فشلت في أن أكون على قدر المسئولية في هذه المسابقة، ولم أقم ببذل المجهود الكافي للفوز بها.

عدم الحصول على الصفقة بالرغم من بذل أقصى مجهود للحصول عليها

كانت الكلمات التي قام أحد المشترين بقولها في نهاية حديثه التليفوني معي بمثابة لطمة قوية لنا. فبعد مرور أربعة أشهر من الجهد المستمر والمضني من جانب القسم الذي كنت أعمل به، فقد القسم هذه الصفقة التي كانت سوف تؤثر بدورها على المستوى المالي للشركة، وفازت شركة أخرى بها. قام المشتري الذي قام بعرض هذه الصفقة علي بتقديم خالص الشكر للشركة لاهتمامها بالحصول على الصفقة. وقال في نهاية حديثه: "إذا أردت أن أخبرك بالحقيقة، فإن فريق العمل التابع لك يستحق الفوز بهذه الصفقة. ولكن لسوء الحظ، قام فريق شركتنا المسئول عن إصدار القرار بتوكيل الصفقة وإسنادها إلى شركة أخرى كبيرة ومشهورة."

يمكن أن يشعر البعض بأن هذه الكلمات ليست مناسبة لكي تواسي ما قام به فريق العمل من جهود مضنية دون أدنى فائدة، ولكن كانت تعني هذه الكلمات لي الكثير، حيث كان لديها عظيم الأثر على رفع روحي المعنوية. وبدلاً من أن أقوم بنقل هذه الأخبار السيئة للموظفين وأعمل بذلك على حزنهم، نظرت للموقف بطريقة إيجابية. ففي صباح اليوم التالي، قمت بدعوة كل القسم التابع لي في غرفة

الاجتماعات. وعندما قدم الموظفون إلى الغرفة، وجدوا أطباقًا مختلفة من الحلوى والفاكهة والعصائر والقهوة وغيرها. وبدأت اجتماعي مع فريق العمل بإبداء التحية لهم ثم قام أحد منسقي تقديم الخدمات بسؤالي إذا كانت الشركة حصلت على الصفقة أم لا. فأجبته بالنفي قائلاً إن شركة المشتري قد قامت باختيار شركة أخرى للقيام بالتنفيذ.

بدأت الضوضاء تنتشر في المكان. وقام أحد أعضاء فريق العمل بطريقة ساخرة بتوجيه السؤال لي عن سبب هذا الاحتفال مع عدم حصولنا على الصفقة. أجبت على سؤال الموظف قائلاً: "إننا نحتفل بالحقيقة التي سمعتها من هذا المشتري وهي أننا نستحق الحصول على هذه الصفقة." وقمت بإخبارهم بمدى فخره بالجهود المضنية التي قاموا ببذلها للحصول على تلك الصفقة، كما أخبرتهم بأنني أؤمن بأنه لم يكن هناك أكثر من هذا الجهد لكي يتم بذله؛ فلقد قاموا بأقصى جهد لديهم. وقلت لهم: "إنني أفضل الخسارة التي تستحق بأن تكون نجاحًا عن النجاح الذي يكون في تقديري بمثابة خسارة فادحة." وبعد مرور ساعة تقريبًا منذ عقد الاجتماع، عاد الموظفون إلى استكمال أعمالهم وهم مرفوعو الرأس، ويشعرون بأنهم هم الفائزون نتيجة لجهودهم التي بذلوها في تحقيق الفوز.

نصائح للتغلب على الخطأ السادس والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يقوم بتعليم موظفيه قيمة حقيقية وهي كيفية العمل لاستحقاق الفوز. ويتعين على المدير أن يقوم بإخبارهم بأن التقدير والمكافأة يعتمدان على مقدار ما بذلوه من جهد، وليس فقط النتيجة النهائية.

٢- ينبغي على المدير أن يقوم بتعليم فريق العمل التابع له، بأنه بالرغم من الفوز الذي قد تم تحقيقه في الماضي، فإن النجاح الذي سيتم تحقيقه في المستقبل لن يكون بمجرد السير على المنهاج نفسه. فينبغي على المدير أن يؤكد على الحاجة إلى بذل مزيد من الجهد كل يوم.

٣- يتعين على المدير أن يحث موظفيه على الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة في العمل. فتكون هذه التفاصيل الدقيقة سببًا في تحقيق الفوز والنجاح في العمل. كما يتعين عليه أن يقوم بتعليم فريق العمل التابع له الانتباه إلى تلك التفاصيل الدقيقة والعمل على تذكرها.

٤- ينبغي على المدير أن يقوم بتعليم موظفيه ماهية عناصر تحقيق النجاح. كما يتعين عليه أيضًا أن يقوم بتعليمهم قيمة الفوز وما يحققه من مجد.

٥- ينبغي على المدير أن يحتفل مع موظفيه في حالتي الخسارة والنصر على حد سواء. أما الخسارة التي يجب على المدير ألا يقبلها، فهي الخسارة التي نتجت عن إهمال في العمل.



الفصل الثالث عشر
أكبر الأخطاء وأهمها

الخطأ السابع والخمسون: العجز عن تطبيق النظريات في أرض الواقع

يوجد ضغط كبير على المرء عندما يقوم بكتابة كتاب يتألف من 57 خطأً ليكون آخر خطأ هو أهمهم. فيتعين على المبدع – أيًا كان مجال إبداعه – أن تكون نهاية عمله رائعة ليتذكرها الناس. وأتمنى أن يكون هذا الفصل هكذا حتى يستفيد القراء أكبر استفادة. إن القصة التي سأسردها هنا هي من واقع الحياة لم أغير فيها شيئًا. فالحياة تعلمنا أهم الدروس بأبسط الطرق، وإذا لم نبحث عن هذه الدروس ونهتم بها، فسوف نفقدها جميعًا. والقصة التالية من واقع الحياة وتعمل على التأكيد على ذلك.

قصة البائع المتجول

عندما قمت ببدء العمل الخاص بي منذ عدة سنوات، قمت بتأجير مكتب بأحد المباني التي تشترك فيها جميع الأدوار في وجود موظف للاستقبال وآلة الفاكس وماكينة النسخ. وكان المبنى مجهزًا بشكل جيد ولكن كانت المشكلة هي أن العملاء كانوا يدخلون المكاتب دون طرق على الباب. ولكي لا يتسبب هذا في إزعاج العاملين بالمكاتب، كانوا يقومون بترك الباب مفتوحًا. ولكنني ذات يوم كنت أقوم بإجراء مكالمة تليفونية مهمة في المكتب، لذلك قمت بإغلاق الباب لوجود نوع من الخصوصية في هذه المكالمة. وفجأة قام رجل ضخم بفتح الباب واندفع نحو مكتبي. وأدركت أن هذا الرجل من البائعين المتجولين الذين يقومون بعرض بعض الصفقات الصغيرة التي توفر الكثير. وقد عرض علي هذا الرجل شراء بعض الأطباق والأواني المنزلية. ولكنني كنت في هذا الوقت أتحدث في التليفون وهذا من المفترض أن يبين له مدى انشغالي بالمكالمة التي معي. وأجبت بأنني معي مكالمة مهمة للغاية.

شعر الرجل بالحرج وقام بسرعة بإعادة طي أشيائه. واعتقدت أن هذا الرجل سيرحل عن المكان، ولكن ما أثار دهشتي - بل وجعلني أشعر باستياء - أن هذا الرجل قد قام فقط بالذهاب على مقربة من الباب وأخذ ينظر إلي. وعندما علمت أن هذا الرجل لن يغادر المكان، طلبت من الشخص الذي معي على التليفون بإنهاء المكالمة وقلت له إنني سأعاود الاتصال به بعد فترة. وعندما قمت بوضع سماعة الهاتف، سألته بطريقة متذمرة عما يمكنني أن أقدمه له. قام الرجل بالاقتراب من مكتبي، ثم قام بفتح حقيبته ثانية. وعرض علي عددًا كبيرًا من الأشياء ولكنني لم أكن أرغب في شراء شيء وقد نفد صبري تمامًا. نظر الرجل بحزن وهو يقوم بجمع أغراضه وتوجه ناحية الباب. وعندما توقف الرجل أمام الباب، لاحظ اسم الشركة. فقام بسؤالي عما تقوم به الشركة من أعمال. كنت مستاءً بشدة من وقتي الذي تمت إضاعته في الحديث مع هذا الرجل، لهذا قمت بالإجابة على سؤاله بسخرية قائلاً إننا نقوم - من بين أشياء أخرى كثيرة - بتعليم الناس كيفية بيع المنتجات. وبمجرد قولي هذه الكلمات، أدركت أنني قد قمت بخطأ كبير. استدار الرجل ناحيتي وسألني عن الخطأ الذي قام به.

بشكل عام، كنت لا أقوم بإبداء نصيحة مجانية لأي شخص وبخاصة هؤلاء الذين يتجولون في الشارع لبيع منتجاتهم. ولكنني شعرت بشيء ما في نبرة صوت هذا الرجل، كان به نوع من الصدق والرغبة في التعلم. نظرت في ساعتي، وطلبت من الرجل الجلوس لمدة دقيقة، وأردت أن أعرف ما الذي يعرفه الرجل بالضبط عن البيع، لذلك قمت بسؤاله عن أهم شيء من وجهة نظره في بيع المنتج: الإمكانيات أم المزايا. لم يفهم الرجل معنى السؤال. ولذلك، قمت بضرب مثال لتوضيح ما أريد قوله قائلاً: "عليك أن تفترض أنك تقوم بشراء سيارة وقام رجل المبيعات بإخبارك بأن لهذه السيارة سرعات كبيرة جدًا. وقمت بسؤاله عما إذا كان هذا إمكانية أم ميزة. أجاب الرجل بحماس قائلاً إن هذه تعد ميزة. فعلقت على إجابة الرجل قائلاً إنها لا تعد ميزة إلا إذا كنت تحتاج لمثل هذه السرعات العالية، والعكس صحيح."

قمت بشرح نظريتي بأنه من السهل القيام بتلبية حاجات العميل، ولكن من الصعب العمل على ابتكار ما يريده العميل. أجاب الرجل آنذاك بأنه يفهم ما أريد قوله، وطلب مني أن أمثل له الطريقة المثلى لبيع – على سبيل المثال – صندوق الإسعافات الأولية. وقلت للرجل بأن يتخيل نفسه موظفاً في هذا المكتب، وقمت بدور البائع. قمت بطرح أسئلة على الرجل لكي أبين له كيفية ترويج المنتج الذي أقوم ببيعه قائلاً: "هل كنت يومًا تجلس على مكتبك تقوم بإعداد الأوراق وتنظيمها ثم انجرحت يدك بسبب ورقة من الورق المقوى؟" قام الرجل بإيماءة برأسه تعبر عن جوابه بتأكيد ما قلته، بينما كان يقوم بكتابة ما أقوله بالضبط في ورقة خارجية. وقمت بطرح سؤال آخر عليه قائلاً: "هل قمت ذات مرة بفتح دولاب مكتبك الخاص ثم قمت بجرح ركبتك؟" واختتمت أسئلتي قائلاً: "أليس من المفيد أن يكون لديك صندوق للإسعافات الأولية في دولابك؟" قام الرجل بكتابة ما قلته باهتمام معلقًا بأنه مفيد للغاية.

نظرت في ساعتي وعلمت أنه قد مضت ساعة من وقتي في الحديث مع هذا الرجل. وذكرت للرجل أنه يتعين علي الرحيل لأن لدي موعدًا مهمًا، وأحتاج بعض الوقت لجمع أغراضي. قام الرجل من المكتب وقدم خالص شكره إلي لمساعدتي إياه. وعندما بدأ الرجل في مغادرة المكتب، قال لنفسه: "لأول مرة أعتقد بأني أعرف جيدًا ما أقوم به من عمل."

بعد فترة وجيزة، قمت بإغلاق باب مكتبي وتوجهت ناحية الردهة لكي أعلم موظفة الاستقبال برحيلي. وعندما تقدمت نحو مكتبها، لاحظت وجود صندوق للإسعافات الأولية في ركن من مكتبها. وسألتها عنه، فأجابتني قائلةً إنها قد اشترته توًا. وقبل أن أقوم بالتعليق، طرحت الموظفة الأسئلة نفسها التي ذكرتها للبائع المتجول وخرجت من عندها وأنا سعيد بأن هذا الرجل قد وجد طريقه الصحيح في مجال المبيعات.

على مدار حياتنا المهنية، تكون أمامنا أكثر من فرصة لتعلم أشياء جديدة – سواء من خلال الدورات التدريبية أو الندوات أو ورش العمل. وهناك العديد من الأشخاص الذين يقومون بحضور مثل هذه الأحداث وكلهم آذان صاغية، حتى أن

البعض يكون لديه حماس غير عادي لهذه الأحداث. وعندما ينتهي الحدث، يتركون المكان ولديهم العزيمة على القيام بالأفضل دائمًا. وعندما يعود هؤلاء الأشخاص إلى مكاتبهم، يقومون بعمل ملف خاص بكل المعلومات التي حصلوا عليها. يقومون بوضع هذا الملف في درج المكتب الخاص بالملفات ولا يتم أي تطبيق عملي لهذه المادة العلمية والنظرية.

من أهم الأسئلة التي يجب علينا أن نقوم بالإجابة عليها في حياتنا هو: ما الذي نقوم بفعله بكل هذه المعلومات التي نحصل عليها في حياتنا؟ فإذا تمت إحالة هذه المعلومات إلى دولاب المكتب الذي نقوم من خلاله بحفظ جميع الملفات، فإننا بذلك نعمل على إهدار الفرص التي أمامنا لإحداث أي تغيير في حياتنا العملية. فبدلاً من الاحتفاظ بهذه المعلومات لكي يتم استخدامها في المستقبل، علينا أن نبحث عن الفرص القريبة إلينا لكي نقوم بتطبيقها. ويوجد لدينا في الحياة وسيلة لكشف الأسرار العميقة بطريقة غاية في البساطة، ولكنها بسيطة فقط لأمثال هذا الرجل الذي قام باقتحام مكتبي؛ فأمثاله هم الذين لديهم القدرة على تطبيق ما قاموا بتعلمه.

نصائح للتغلب على الخطأ السابع والخمسين

١- ينبغي على المدير أن يدرك أنه ليس لديه جميع الإجابات التي يحتاجها. إنه من الصعب على المرء في بعض الأحيان أن يعترف بذلك وبخاصة في عالم يرى هذا الأمر على أنه نقطة ضعف.

٢- ينبغي على المدير أن يكون قادرًا على طلب المساعدة. إن الشيء الذي أعجبني في الرجل الذي قام باقتحام مكتبي والذي جعلني أسمح بقضاء ساعة من وقتي في الحديث معه هو تواضعه. فقد كان من المهم لهذا الرجل معرفة الإجابة على أسئلته عن إبداء معرفته بكل شيء وهو ليس كذلك. فكونه قادرًا على السؤال لمعرفة الاتجاه الصحيح أمر ضروري للغاية للوصول إلى النجاح.

٣- إن هذه أهم خطوة في الوصول للقمة. فمن المهم وجود الرغبة في تطبيق النظريات والمعلومات التي يكتسبها الفرد في الحياة العملية. وينبغي أن يقوم المرء بالالتزام مع نفسه بمحاولة تطبيق ما تعلمه في العالم الفعلي وألا يخجل من طلب المساعدة من أحد.



الخاتمة

طبقًا للهيئة المعنية بمكافحة الآفات، فإن حجم الخسائر التـي تتكبـدها أمريكـا الشمالية من جراء النمل الأبيض تفوق حجم الخسائر التي تتسبب فيهـا الحرائـق والأعاصير والفيضانات مجتمعة معًا. فإن حجم الخسائر التي تتـسبب فيهـا تلـك الحشرات الصغيرة تتجاوز 300 مليون دولار أمريكي كل عام في إحدى الولايات وحدها. ويمكن القول إن ما يحدث حقيقةً في أرض الواقع يحدث في بيئة العمـل؛ فالأخطاء الصغيرة يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة.

إن الشركات التي تبحث عن مميزات تنافسية يجب أن تراجع القواعد الأساسـية لإستراتيجيات الإدارة. وأزعم أنه من خلال تعريف الأخطـاء الـشائعة لـلإدارة وتحديدها لتجنبها وتنفيذ ذلك، فلن يعطي المديرون فقط لشركاتهم ميزة تنافسية، بل سيقومون أيضًا بتحفيز الموظفين الأكفاء للعمل نحو تحقيق مستقبل أفضل للـشركة ونحو أرباح أكبر. لقد ذكر لي أحد الموظفين أنه يفضل العمل في شركة متوسـطة إذا كان بها مدير جيد يتفاهم مع الموظفين ويعرف قيمة عمله ويجتهد فـي سـبيل ازدهاره.

في النهاية، أتمنى أن أكون قد وفقت في عرض أخطاء الإدارة الشائعة والتـي أرجو أن تختفي من شركتنا حتى نحقق مزيدًا من الازدهار والنمو.





الفهرس

ت : 1630 تاريخ استلام : 21/8/2007

مهارات الإدارة الحديثة Modern Management Skills

أخطاء الإدارة
Management Mess-Ups

على الرغم من أن الأخطاء الكبيرة في مجال الإدارة هي دائمًا التي تتصدر العناوين الرئيسية، فإن الأخطاء الصغيرة التي يتسبب فيها المديرون يكون لها نفس التأثير تقريبًا في بيئة العمل. وقد حرص المؤلف في هذا الكتاب على تحديد أخطاء الإدارة الشائعة، وأشار إلى كيفية تجنبها.

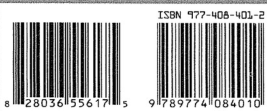
في هذا الصدد، يلقي الكتاب الضوء على الأخطاء التي يقوم بها المديرون يوميًا، والتي تعمل على إعاقة معدلات الإنتاج وإهدار الفرص وزعزعة ثقة الموظفين في أنفسهم وقدرتهم على العطاء. هذه الأخطاء ليست كبيرة بدرجة كافية لتتصدر العناوين الرئيسية، ولكنها مهمة جدًا لما تسببه من إعاقة لسير العمل وفشل الأقسام والمنظمات. ولا شك أن المرء عندما يقرأ عن أخطاء غيره يستطيع بدوره أن يتجنب الوقوع في مثل أخطائهم. وذلك – في النهاية – لضمان النجاح في العمل وتأدية الدور الإداري بنجاح وتميز.

نبذة عن المؤلف:

يعد "مارك إيبلر" خبيرًا متخصصًا في مجال عقد الندوات حول فن القيادة والإدار...
ويتمتع المؤلف بشبكة من العملاء المتميزين لكبرى الشركات المعروفة في مجال ال...



ISBN 977-408-401-2



زوروا موقعنا http://www.darelfarouk.com.eg
الشراء عبر الإنترنت http://darelfarouk.sindbadmall.com